

Versjon 1 2.5.2016

EVALUERING AV FELLES IKT-TJENESTER I NORGES IDRETTSFORBUND

Rapport utarbeidet av Vivento as og KPMG



Innhold

Sammendrag	3
1 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Gjennomføring	6
1.3 Avgrensinger.....	6
1.4 Begrepsbruk	6
1.5 Struktur.....	6
2 Felles IKT-tjenester i norsk idrett	8
2.1 Bakgrunn	8
2.2 Dagens organisering	8
2.3 Tjenester som leveres av NIF IT.....	9
2.4 Felles systemportefølje som leveres av NIF IT	10
2.5 Egne systemer i særforbund	12
2.6 Kostnader	13
2.6.1 Kostnadsforbruk	13
2.6.2 Kostnadsutvikling	14
2.7 Finansiering	14
2.7.1 Finansiering av NIF IT.....	14
2.7.2 Utvikling av finansiering	16
2.8 Styring av IT	16
2.9 Leveransemodell	19
3 Vurderinger	20
3.1 Tjenestekvalitet	20
3.1.1 Brukertilfredshet	20
3.1.2 Vurdering av kvalitet på de ulike tjenestemrådene	22
3.1.3 Brukskvalitet og opplæring.....	25
3.1.4 Vurdering av dagens tjenesteleveransemodell	26
3.1.5 Oppsummering.....	27
3.2 IT tjenester som dekker organisasjonsleddenes samlede behov.....	28
3.2.1 Sentrale idrettssystemer	28
3.2.2 Brukertilfredshet med sentrale idrettssystemer.....	29
3.2.3 Funksjonalitet som ikke dekkes i dagens løsninger.....	30
3.2.4 Digitalisering som strategisk drivkraft for organisasjonsutvikling.....	30
3.2.5 Vurdering av IKT-styringen i norsk idrett	31
3.2.6 Vurdering av dagens finansieringsmodell	33

3.2.7	Vurdering av prinsipper for kostnadsføringer og hva som inngår i de ulike finansieringskildene.....	33
3.2.8	Oppsummering.....	34
3.3	Kostnadsnivået i forhold til relevante referanser	34
3.3.1	Benchmarking av kostnadene i NIF IT	35
4	Forslag til veivalg	38
4.1	Digitalisering som strategi.....	38
4.2	Strategiske veivalg.....	39
4.2.1	Fortsette som i dag, men med bedre kommunikasjon med kunder og brukere	39
4.2.2	NIF IT utvikles til å være en enda mer profesjonell leverandør av IT til norsk idrett....	39
4.2.3	Kunde- og brukerorganisasjonene velger IT-løsninger selv	42
5	Vedlegg 1: Mandat for rådgivernes arbeid.....	45
6	Vedlegg 2: Styrende dokumenter.....	49
6.1.1	Utdrag fra idrettspolitisk dokument for tingperioden 2015-2019	49
6.1.2	IT-strategi for norsk idrett	49
6.1.3	Handlingsplan NIF IT 2015-2016.....	49
6.1.4	Bransjeregler for informasjonssikkerhet.....	49
7	Vedlegg 3: Organisering av NIF IT og sentrale arbeidsprosesser	51
7.1.1	Organisering av NIF IT.....	51
7.1.2	Arbeidsprosesser i NIF IT	51
8	Vedlegg 4: Oppsummering av kostnader per tjeneste og skår på brukerundersøkelsen	54
9	Vedlegg 5: IT-strategi for norsk idrett	58
10	Vedlegg 6: IT-løsninger i noen særforbund.....	62

Sammendrag

Fremtiden for administrasjon av idretten dreier seg om digitale løsninger. Dette gjelder enten det er snakk om offentlige støtteordninger og rapportering av medlemstall eller resultatregnskap eller om det dreier seg om å arrangere en cup, stevne eller et løp.

Vi tror at digitaliseringen av norsk idrett i framtiden bør dreie seg om å finne smarte løsninger som gir effekter i form av enklere administrasjon av klubbene og de ulike organisasjonsleddene. Norsk idrett står på mange måter ved et veiskille når det gjelder å tenke strategisk og langsiktig på bruk av digitale tjenester.

NIF IT er Norges idrettsforbunds IT avdeling og har som oppgave å levere IT-tjenester til NIF selv, særforbund, særkretser, idrettskretser, klubber og medlemmer. Tjenestene som leveres er delt inn slik:

- Kontorstøtte og infrastruktur (IdrettsKontor)
- Drift av IT-løsninger
- Support (brukerstøtte m.m.)
- Forvaltning av sentrale idrettssystemer (mindre endringer og feilretting)
- Forvaltning av idrettens grunndataregister
- Utvikling av idrettssystemer (prosjekter)

Det er vår vurdering at tjenestekvaliteten som NIF IT leverer er god når det gjelder support og IT-drift og tilfredsstillende når det gjelder forvaltning og utvikling av felles idrettssystemer og idrettens grunndataregister. Men det finnes også forbedringspotensial:

- Kvaliteten på IdrettsKontor er ikke tilfredsstillende på enkelte områder
- Brukerne bør i større grad tas med på råd når løsninger utvikles og forvaltes
- Det er behov for bedre veiledninger og opplæring i bruk av IT-løsningene

Brukerundersøkelsen og innspill fra ulike særforbund viser at idrettssystemene som leveres av NIF IT er dekkende som basisfunksjonalitet, noe som også er NIF IT sitt mandat. Dette gjør også at det er en del funksjonsområder som ikke dekkes, noe som medfører at brukerne stort sett er mellomfornøyde med funksjonaliteten i idrettssystemene som NIF IT utvikler og forvalter. Vi vurderer situasjonen slik:

- IT-løsningene er i for liten grad knyttet til utvikling av organisasjonen og de ulike organisasjonsleddenes oppgaveløsning
- Det mangler en digitaliseringsstrategi for norsk idrett
- Styringsstrukturen for IT bør ivareta bruker og kundeinvolveringen bedre
- Dagens finansieringsmodell er ikke bærekraftig siden flere av idrettssystemene er underfinansierte
- Finansieringsmodellen bør gi større transparens i forhold til kostnadsforbruket og alle investeringer, alle utviklingstiltak bør estimeres med livssyklus-kostnader (TCO)

Det er vår vurdering at IT-kostnadene i NIF ikke er høye sammenlignet med andre virksomheter. Vi har heller ikke grunnlag for å si at det finnes særlig skjulte kostnadene i de andre organisasjonsleddene. Det er en utfordring at kostnadene øker uten at disse er fullfinansiert. Tidligere overskudd finansierer underskuddet i 2016, men ikke for årene framover.

Vi tror at digitaliseringen av norsk idrett i framtiden bør dreie seg om å finne smarte digitale løsninger som gir effekter i form av enklere administrasjon av klubbene og de ulike

organisasjonsleddene. Derfor står nå norsk idrett på mange måter ved et veiskille når det gjelder å tenke strategisk og langsiktig på bruk av digitale tjenester.

Basert på evalueringsutvalget for felles IT sitt mandat har vi beskrevet nærmere tre veivalg med forslag til tiltak:

1) Fortsette som i dag, men med bedre kommunikasjon med kunder og brukere

Dagens oppgaveportefølje, organisering og leveransemodell videreføres om lag som i dag. Det betyr også at IT-utvalget opprettholdes som rådgivende organ. Noen tiltak bør treffes for å forbedre tjenestekvaliteten som NIF IT leverer:

- Prioritere bedre kommunikasjon med, og opplæring av, kunder og sluttbrukere
- Etablere referansegrupper i tråd med forutsetningene i IT-strategien

2) NIF IT utvikles til å være en enda mer profesjonell leverandør av IT til norsk idrett

Dette betyr at NIF IT leverer tjenester og løsninger til idretten som en profesjonell leverandør. Men det er særforbundene og idrettskretsene som er kunder og bestiller tjenestene utfra sine behov. I dette scenariet bør følgende tiltak gjennomføres:

- Overlate til særforbund og idrettskretser å bestille IT-tjenester av NIF IT etter behov
- Innføre helhetlig porteføljestyling av prosjekter
- Klarere rolledeling mellom premissgiver, bestiller og utfører

3) Kunde og brukerorganisasjonene velger IT-løsninger selv

Dette handler om at særforbund og idrettskretser i større grad har frihet til å velge løsninger og leverandører selv. De velger dermed selv om de skal anskaffe IT-løsninger i markedet eller om de skal bestille løsninger av NIF IT.

NIF IT har som kjerneoppgave å levere god kvalitet på felles grunndata, integrasjoner og eventuelt andre felleskomponenter. Men også å sette premisser på IT området i form av arkitektur, standarder og regler for informasjonssikkerhet.

Sentrale tiltak i dette scenariet bør være:

- Ny strategi og modell for hvordan IT-tjenester leveres
- Justert finansieringsmodell

1 Innledning

Denne rapporten er utarbeidet av Vivento as og KPMG på oppdrag fra Norges idrettsforbund. Rapporten danner grunnlag for arbeidet i utvalget for evaluering av felles IT i norsk idrett (heretter kalt evalueringsutvalget). Arbeidet er utført i perioden 29.2.2016 til 28.4.2016. Målet for arbeidet har vært som følger:

- Benchmarking av IT-kostnadene i NIF IT og i særforbundene for å kunne vurdere kostnadseffektiviteten til tjenestene som leveres.
- Etablere en beskrivelse av dagens situasjon for leveranse av felles IT-løsninger fra NIF IT.
- Få en oversikt over brukertilfredsheten med felles IT-løsninger
- Utarbeide strategiske veivalg som grunnlag for evalueringsutvalgets arbeid

Jamfør mandatet i vedlegg 1.

I kapittel 2 til 4 besvarer vi målene for arbeidet basert på informasjon vi har hentet ut av dokumenter, intervjuer og brukerundersøkelse.

1.1 Bakgrunn

Dette arbeidet har bakgrunn i et forslag på Idrettstinget i 2015 som ble fremmet Norges Fotballforbund følgende forslag:

«Idrettsstyret skal snarest nedsette en gruppe med representanter fra ledelsen i NIFs administrasjon, idrettskretser og særforbund for å vurdere fremtidig strategi og organisering av idrettens IKT tjenester. Arbeidsgruppen skal ledes av representant fra Idrettsstyret og gruppen velger selv hvilke fagpersoner en bruker som rådgivere. Idrettsstyret skal fremlegge en rapport til Ledermøtet i 2016 med konkrete forslag til eventuelle justeringer av strategi og organisering.»

Idrettsstyret uttalte i den anledning:

«Idrettsstyret støtter forslaget. Det er viktig at et så stort felles tjenesteområde bygger på en strategi som det er enighet rundt. Det er også viktig at man søker ekstern og uavhengig kompetanse, samtidig som disse rådgiverne ikke selv kan være potensielle tilbydere og ha økonomiske interesser knyttet til valgene som treffes. IT-strategien vedtas av Idrettsstyret. Basert på rapporten og den etterfølgende debatten, vil Idrettsstyret ha myndighet til å fatte nødvendige vedtak på området.»

Forslaget ble enstemmig vedtatt.

På denne bakgrunn etablerte Idrettsstyret et evalueringsutvalg som ble gitt følgende mandat:

1. Gjennomgå og vurdere dagens felles IKT-tjenester i lys av organisasjonsleddenes samlede behov, og vurdere tjenestekvalitet og kostnadsnivå i forhold til relevante referanser.
2. På fritt grunnlag vurdere hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av hele eller deler av IKT-leveransene som alternativ til interne leveranser.
3. Vurdere fremtidig mål, strategi og organisering av idrettens IKT-tjenester og legge til rette for en åpen debatt på ledermøtet i 2016.

Evalueringsutvalget har anskaffet to rådgivere som har utarbeidet denne rapporten som saksgrunnlag til utvalgets arbeid. Rådgivernes mandat står beskrevet i vedlegg 1.

1.2 Gjennomføring

Prosjektgruppen har bestått av seniorkonsulent Bjørn Holstad fra Vivento og manager Henning Evensen fra KPMG. Sekretær for evalueringsutvalget, Henning Enersen, har vært oppdragsgiver på vegne av evalueringsutvalget.

Dette arbeidet har delvis vært gjennomført som en studie av ulike strategidokumenter, plandokumenter, referater, prosessbeskrivelser, budsjett, regnskap og rapporter fra tidligere evalueringer til NIF eller KUD.

Prosjektgruppen har gjennomført intervju med tre særforbund, leder av IT-utvalget, fem personer i NIF IT, økonomiavdelingen i NIF og assisterende generalsekretær i NIF. I tillegg har vi hatt møte med Norges sykepleierforbund. Prosjektgruppen har deltatt på to møter i evalueringsutvalget.

Prosjektet har utarbeidet to spørreundersøkelser. Den ene var rettet mot ledere i særforbundene og idrettskretsene og en til brukere i de samme organisasjonsenhetene. 20 ledere svarte og 206 brukere. Begge undersøkelsene er benyttet som grunnlag i arbeidet, men det er lagt størst vekt på brukerundersøkelsen siden den hadde best svarprosent. NIF har bistått med å utforme Questback skjema og å sende ut spørreundersøkelsen.

1.3 Avgrensinger

På grunn av oppdragets relativt korte tidsramme har det ikke vært anledning til å gjennomføre en dybdeanalyse. Vi har basert våre vurderinger på gjennomførte intervjuer og brukerundersøkelser, samt tilgjengelige dokument. Som grunnlag for selve vurderingene har vi benyttet beste praksis.

Vi har ikke lyktes med å skaffe til veie oversikt over de totale IKT-kostnadene i særforbundene, idrettskretsene og særkretsene. I spørreundersøkelse til alle lederne var et av spørsmålene om hva som er organisasjonsleddets totale IT-kostnader, bare 20 svarte. Dette vurderer vi ikke som et godt nok grunnlag for å finne de totale IT-kostnadene. Vi har derfor valgt å se på kostnadene som kan knyttes til NIF IT.

Mandatet for arbeidet inkluderer ikke å anbefale hvilke veivalg evalueringsutvalget bør anbefale overfor idrettsstyret. Vi har derfor begrenset oss til å peke på noen sentrale strategiske veivalg som er nært knyttet til IT-utvalgets mandat om å *«På fritt grunnlag vurdere hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av hele eller deler av IKT-leveransene som alternativ til interne leveranser»*.

1.4 Begrepsbruk

I rapporten har vi benyttet kunde og bruker som begrep. Med Kunde mener vi ledelsen for et særforbund, en idrettskrets, særkrets, klubb el.l. som tar beslutning om å bestille IT-løsninger.

Med bruker mener vi sluttbrukere på alle nivå; ansatte, tillitsvalgte, medlemmer og utøvere som har det til felles at de benytter IT-løsninger levert av NIF IT eller andre i forbindelse med idretten.

Når vi benytter begrepet brukerorganisasjon så mener vi den organisasjonsenheten som sluttbrukeren er tilknyttet (særforbund, særkrets, idrettskrets eller klubb).

1.5 Struktur

Kapittel 2 beskriver de felles IKT-tjenestene i norsk idrett som i all hovedsak leveres av NIF IT. Vi beskriver både tjenester, systemportefølje, kostnader, hvordan IT finansieres, hvordan IT-området styres og hvordan oppgavene løses ved hjelp av ansatte og kjøp av løsninger og tjenester i markedet.

Kapittel 3 inneholder vurderinger i forhold til evalueringsutvalgets mandat. Dette betyr at vi har vurdert om tjenestekvaliteten som leveres av NIF IT er forutsigbar og tilfredsstillende. Dette har vi særlig basert på vurderinger av i hvilken grad brukerne og kundene er fornøyd med tjenestene

Videre har vi vurdert om IT-tjenestene dekker organisasjonsleddenes samlede behov, da særlig i forhold til om løsningene som leveres er hensiktsmessige. Her har vi også vurdert om måten IT styres på ivaretar organisasjonsleddenes behov godt nok. I tillegg har vi vurdert dagens finansieringsmodell.

Videre har vi vurdert om kostnadene er på et rimelig nivå sammenlignet med andre referanser. Her har vi også vurdert om finansieringsmodellen er bærekraftig over tid.

Kapittel 4 beskriver noen sentrale veivalg som norsk idrett står overfor, inkludert å fortsette med om lag samme modell som i dag.

2 Felles IKT-tjenester i norsk idrett

2.1 Bakgrunn

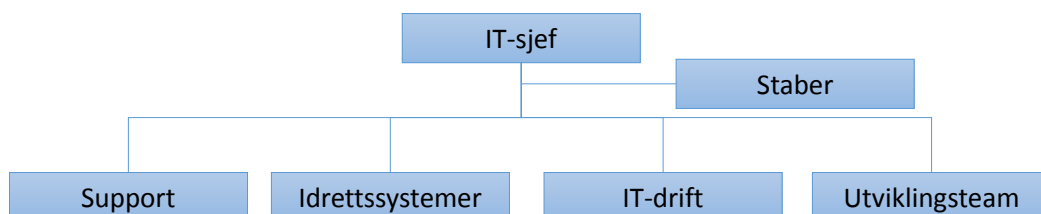
Ansvar for å etablere og å tilby IT-løsninger var lagt til hver enkelt idrettskrets og særforbund/særkrets helt fram til starten av 90-tallet. Da ble det etablert et nasjonalt IT-nettverk som la grunnlaget for økt samarbeid om IT og konsolidering av en rekke lokale løsninger.

I 1996 besluttet idrettsstyret å etablere nye felles idrettsadministrative løsninger, sentralfinansiert av NIF. Dette medførte så at FIAS (Felles idrettsadministrativt system) ble utviklet. FIAS ble etterhvert videreutviklet til å håndtere idrettsanlegg og konkurranseadministrasjon, og ble kalt NAIS (Norsk administrativt idretts system) når det ble tatt i bruk i 1999.

I 1999 ble NIF og de fleste særforbundene samlokalisert på Ullevål Stadion. Da ble det samtidig etablert en nasjonal IT-funksjon (NIF IT) med IT-ledelse, driftssentral og utviklingsmiljø på Ullevål Stadion, og et nasjonalt supportcenter på Marienlyst Stadion i Drammen.¹

2.2 Dagens organisering

NIF IT er i dag organisert i fire avdelinger og to staber, jamfør figuren under:



Figur 1 Overordnet organisasjonsmodell for NIF IT, for mer detaljer i vedlegg 3

NIF IT har om lag 43,3 årsverk pluss eksterne konsulenter. Avdelingen «Idrettssystemer» har ansvaret for å forvalte eksisterende løsninger, «IT-drift» har ansvaret for drift av løsningene og «Utviklingsteam» har ansvaret for utvikling av funksjonalitet til forvaltning og prosjekter. Disse er alle tre lokalisert på Ullevål i Oslo. «Support» er lokalisert i Drammen og er kontaktsenter for spørsmål til NIF som går ut over bruk av IT.²

Noen av de andre forbundene har ansatt egen IT-kompetanse, men dette er mer unntakene enn regelen. For eksempel har NHF ansatt en person med slik kompetanse, mens NFF har tre personer med ansvar for support, forvaltning og videreutvikling av fotballens system for aktivitetsadministrasjon (FIKS). Selve driften og utviklingen av FIKS kjøpes som tjenester i markedet.

Inneværende IT-strategi (2015-2019) beskriver rollene og ansvaret til særidrettene og NIF IT. Punkt 2f i strategien (jamfør vedlegg 5):

«..Særidrettene spesifikke behov - De sentrale medlemsorganisasjonene har ansvaret for egen aktivitetsadministrasjon sentralt og lokalt, og er selv ansvarlig for å løse og finansiere sine systembehov til slike formål, ut over det som kan løses av basisversjonen..»

I strategiens punkt 2g heter det videre:

¹ Kilde (Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité , 15.2.2011) og intervju med ass. generalsekretær i NIF Øystein Dale

² Kilde: Intervju med IT-sjef Kjetil Bakke og leder for support Herleik Bollerud.

«..Organisasjonens IKT-kompetanse - Idrettens IT-organisasjons (NIF IT red.anm.) primære oppgave, er å sikre tilstrekkelig kompetanse på de idrettsspesifikke fellessystemene og anvendelsen av disse i organisasjonsarbeidet. Idretten skal til enhver tid opprettholde evnen til strategiske valg og kontroll over kjernesystemenes langsiktige utvikling og vedlikehold. Ansvar for IKT-sikkerhet vurdert mot fleksibilitet og tilgjengelig ligger hos idrettens it-organisasjon, og vil være premissgiver for blant annet autentisering, verifikasjon og integrasjoner..»

Slik vi har forstått dette har særforbundene fått fullmakt til å anskaffe egne løsninger innen administrasjon av aktiviteter (konkurranser m.m.), mens NIF IT har ansvaret for å levere sentrale idrettssystemer med basisfunksjonalitet på alle områder. I tillegg sikre nødvendig kontroll med forvaltning og utvikling av de sentrale idrettssystemene (kjernesystemene) og at informasjonssikkerheten er tilfredsstillende.

Det slås også fast i punkt 2g at NIF IT har ansvaret for opplæring i de idrettsspesifikke fellessystemene (sentrale idrettssystemene). Men at opplæring i f.eks. kontorstøttesystemer (IdrettsKontor) ikke er en del av NIF IT sitt ansvar.

Når det gjelder området som dekkes av IdrettsKontor så tillegges NIF IT i stedet en bestillerrolle på vegne av idretten. Dette gjelder også drift og brukerstøtte, jamfør IT-strategiens punkt3c:

«..Organisasjonens IKT-kompetanse - Behovet for kompetanse på standard programvare, systemdrift og brukerstøtte skal underlegges forretningsmessige vurderinger og er ikke en primæroppgave for idretten selv. Idrettens IT-organisasjon skal på dette område ha tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til idrettens samlede behov for å kunne utføre forretningsmessige bestillinger og forvalte avtaler og leveranser..»

NIF IT har både rollen som tjenesteleverandør av felles IT-løsninger (sentrale idrettssystemer) til hele idrettsnorge; særforbund, særkretser, idrettskretser, idrettslag/klubber og medlemmer/utøvere. Dette gjelder både det som benevnes som basis idrettssystemer (SportsAdmin, KlubbAdmin, MinIdrett, TurneringsAdmin og ikke minst idrettens felles grunndataregister – jamfør kapittel 2 i IT-strategien). I tillegg er NIF IT både bestiller og til dels leverandør av IdrettsKontor og premissgiver når det gjelder informasjonssikkerhet på noen områder.

Jamfør vedlegg 3 om organisering av NIF IT.

2.3 Tjenester som leveres av NIF IT

NIF – IT leverer i hovedsak tjenester på seks områder:

- **Kontorstøtte og infrastruktur (IdrettsKontor):** Leverer kontorstøttesystemer, dokumentbehandling, intranett, nettverk, e-post m.m.
- **Drift av IT-løsninger:** NIF IT sørger for å drifte sentrale servere, brukerstyr og infrastruktur.
- **Support:** NIF IT leverer brukerstøtte og hjelp til bruk av IT – løsningene og svarer på spørsmål om regelverk, nye ordninger osv.
- **Forvaltning av felles idrettssystemer:** NIF IT sørger for feilretting og endringer i idrettssystemene (vedlikehold).
- **Forvaltning av idrettens grunndata:** Forvalter alle sentrale data om organisasjon, klubb, medlem, aktiviteter og resultater m.m.
- **Utvikling av idrettssystemer:** NIF IT gjennomfører prosjekter for utvikling av nye felles idrettssystemer.

I tillegg har NIF IT ansvaret for den tekniske informasjonssikkerheten for hele Norges idrettsforbund inkludert særforbundene.

Arbeidsprosesser

NIF IT benytter ITIL-rammeverket³ for å organisere arbeidsprosessene for sine leveranser. Disse arbeidsprosessene understøtter i første rekke drift av IT-løsninger, support og forvaltning av felles idrettssystemer.

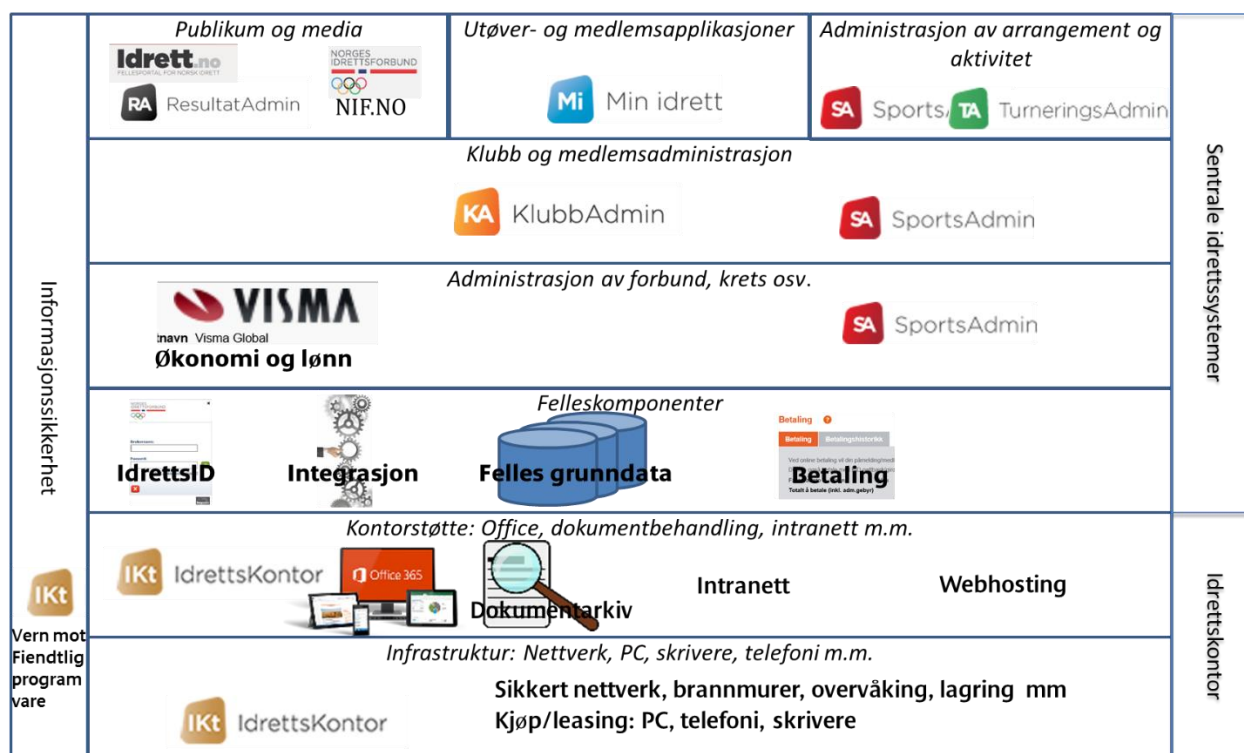
Forvaltning (feilretting og mindre funksjonelle endringer) av felles idrettssystemer (MinIdrett, KlubbAdmin, SportsAdmin og TurneringsAdmin) så bygger de på en prosess basert på smidig utviklingsmetode^{4/5}. Behov for endringer kommer til NIF IT på ulike måter, det kan være fra brukere, innspill fra brukerråd, endret regelverk, endringer i andre system, ideer fra NIF IT eller prosjekter/bestillinger fra særforbund/NIF. Produkteier er NIF IT sin systemansvarlig og har ansvaret for alle behov og krav for sitt/sine produkter. Som regel leverer NIF IT utviklingsteam utvikling av endringene, ofte med bruk av underleverandører (jmfør vedlegg 3).

Større utviklingstiltak gjennomføres som prosjekter. Det er ikke etablert en egen prosjektmetode i NIF eller i NIF IT, derfor gjennomføres og styres prosjekt noe ulikt fra prosjekt til prosjekt. Fellesnevner er at selve systemutviklingen som regel gjennomføres etter smidig utviklingsmetode.

2.4 Felles systemportefølje som leveres av NIF IT

NIF IT leverer en rekke felles IT-løsninger; alt fra infrastruktur og kontorstøtte, betalingsløsninger, grunndata og en rekke idrettssystemer.

I det følgende gir vi en kort oversikt over hvilke løsninger som finnes i dag og hvilke som er under utvikling og under utfasing.



Figur 2 Porteføljen av systemer og løsninger som forvaltes av NIF IT

³ IT Infrastructure Library som er et standard rammeverk for organisasjoner som leverer IT-tjenester.

⁴ <http://agilemanifesto.org/iso/no/>

⁵ <https://no.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Sentrale idrettssystemer:

Alle disse idrettssystemene har en egen historie og bakgrunn som vi ikke kan gå inn på her, i stedet beskriver vi kort hovedfunksjonene i de ulike løsningene:

- **MinIdrett:** Medlemmenes egen side med personinformasjon, påmelding og betaling.
- **SportsAdmin:** Nasjonalt idrettsadministrativt system. Klubber/kretser kan registrere og oppdatere person- og organisasjonsopplysninger, planlegge arrangement og håndtere deltakere, administrere terminlister og påmelding og distribuere informasjon.
- **KlubbAdmin:** System for medlemsadministrasjon, registrere og fjern medlemmer, registrere overganger og rapportere medlemstall. Integreert med idrettens øvrige systemer (Min idrett, SportsAdmin, Online betaling) og felles grunndata. Gjør det også mulig å kommunisere med medlemsmassen via e-post eller sms.
- **TurneringsAdmin (TA)** er en ny løsning for TurneringsAdministrasjon i lagidretter (ishockey, håndball, bedriftsidrett). Planlegging og gjennomføring av turneringer (cup og serie) og er ment for klubber og dommere. Løsningen er integrert med idrettens felles grunndata. Tatt i bruk høsten 2015, overført til forvaltning første kvartal 2016. Løsningen erstatter den delen som dekker administrasjon av aktiviteter og arrangement i SportsAdmin.
- **ResultatAdmin:** Samarbeid med NTB Sportsdata, distribusjon av lokale sportsresultater til web og trykk. Resultater lagres i idrettens felles grunndata.
- **Kursadministrasjon (under utvikling):** Administrasjon av kurs som erstatter dagens kursmodul i SportsAdmin. Løsningen som får navnet KursAdmin, gjennomføres som et utviklingsprosjekt i regi av NIF IT med Snapper som underleverandør.
- **Visma:** NIF IT tilbyr alle særforbundene Visma Lønn som en del av IdrettsKontor (Basis Idrettspakke). I tillegg kan de som ønsker det også ta i bruk Visma Global som er et standardisert økonomisystem (ERP).

Sentrale idrettssystemer - felleskomponenter:

Dette er løsninger som benyttes til å realisere de ulike tjenestene som finnes i idrettssystemer eller i andre tjenester.

- **IdrettsID** er en løsning for å autentisere brukere slik at de kan logge på ulike IT-løsninger. Det er det samme brukernavnet og passordet som benyttes både til MinIdrett, KlubbAdmin, TurneringsAdmin og SportsAdmin. Sikrer at brukerne kan gå mellom de ulike løsningene uten å logge seg inn på nytt («single sign on»). Hva brukeren får tilgang til når han er logget inn er styrt av roller som er registrert gjennom KlubbAdmin i felles grunndata. Løsningen er levert av Buypass.
- **Online betaling** er en løsning for å betale medlemsavgift, lisenser, påmeldinger osv. som benyttes i både KlubbAdmin og Min Idrett. Løsningen støtter bruk av ulike kredittkort og er levert av Buypass.
- **Felles grunndata og integrasjon** (Idrettens Sentrale Database - ISD) består av informasjon om personer, funksjoner, kompetanse, organisasjon, anlegg, konkurranser og resultater. Det er utviklet programmeringsgrensesnitt (integrasjonsgrensesnitt) mot databasene slik at data/informasjon kan brukes av ulike systemer, både felles idrettssystemer og mot tredjepartsprodukter.

IdrettsKontor:

IdrettsKontor er fellesbetegnelsen på infrastruktur i form av nettverk, sikkerhetsmekanismer, internettilkobling, skrivere m.m. I tillegg inngår løsninger som benyttes til å støtte kontorarbeidet som Microsoft Office, dokumenthåndtering basert på Microsoft Sharepoint, intranettløsning og etter hvert prosjekt og styreportaler. Lønnssystem fra Visma er også en del av IdrettsKontor.

IdrettsKontor er delt i en basisdel og tilleggsmoduler som kan kjøpes av den enkelte krets eller særforbund. Tjenester for drift av portaler («web hosting») er eksempel på en slik tilleggsmodul. Basismodulen er kostnadsberegnet til 30 mill, hvor 20 mill finansieres av NIF og resterende av særforbundene og idrettskretsene basert på en fordelingsnøkkel.

Innholdet i IdrettsKontor sin basismodul er utarbeidet i dialog med IT-utvalget både når det gjelder funksjonalitet og finansiering. I tillegg var det etablert en referansegruppe som bidro med å definerte behov og krav.

Løsningen anskaffet i markedet og leveres av Atea. Løsningene for dokumentarkiv, intranett m.m. er installert i NIF IT sine lokaler og driftes delvis av NIF IT.

2.5 Egne systemer i særforbund

Løsningene som NIF IT leverer i dag er tilgjengelig for alle som ønsker å ta dem i bruk. I følge IT-strategien så har særforbundene «..ansvaret for egen aktivitetsadministrasjon sentralt og lokalt, og er selv ansvarlig for å løse og finansiere sine systembehov til slike formål, ut over det som kan løses av basisversjonen..».

Dette betyr at særforbundene kan velge egne løsninger for å administrere aktiviteter i idretten, flere har gjort dette: Norges Rytterforbund, Norges Golfbundet, Norges Cykleforbund, Norges Fotballforbund, Norges Rallyforbund og Norges Tennisforbund. I tillegg vurderer Norges Skiforbund om de skal gjøre det samme.

Norges Fotballforbund (NFF) sin FIKS – løsning erstatter også SportsAdmin når det gjelder å håndtere organisasjons og anleggsdata. FIKS forvaltes av NFF selv.

Norges Skiforbund har valgt egne løsninger for kontorstøtte og for sin webportal. De benytter derfor bare infrastrukturen av IdrettsKontor (nettverk, internett, sikkerhet o.l.).

TurneringsAdmin er et eksempel på en løsning hvor flere forbund har gått sammen om å få utviklet en felles løsning for å administrere sine aktiviteter. NIF IT har hatt ansvaret for prosjektet i samarbeid med underleverandører.

Nærmere om ulike løsninger i ulike forbund i vedlegg 6.

Basert på intervjuene har det framkommet at det er ulike grunner til at enkelte særforbund har valgt egne løsninger:

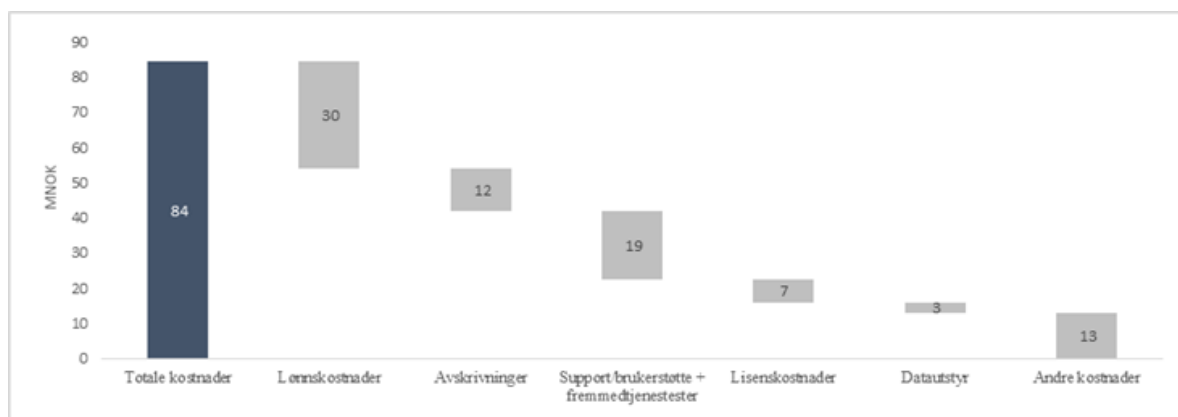
- Felles idrettssystemer dekker ikke behovet for funksjonalitet
- Framdriften i utviklingen av nye løsninger ikke rask nok eller ikke forutsigbar
- Kostnadseffektivitet i fellesløsningene vurderes ikke som god nok
- Ønske om kontroll og styring med egne systemer
- Behov for integrasjon med internasjonale forbundssystemer

2.6 Kostnader

2.6.1 Kostnadsforbruk

NIF IT forbrukte ca. 78 MNOK i 2015 og budsjetterer 84 MNOK i kostnader i 2016. Ved beregning av kostnadsforbruk har vi vurdert kostnadsreduksjoner som en inntekt/finansieringsform for å isolere faktiske sammenlignbare kostnader i forbindelse med benchmarking (kapittel 3.3).

Intern belastning/kostnadsreduksjon utgjør 8,9 MNOK i 2015 og 7,9 MNOK i 2014. Kostnadsøkningen mellom 2015 og 2016 (6 MNOK) skyldes primært økte årlige avskrivninger for nytt IdrettsKontor og TurneringsAdmin (fra 7MNOK til 12 MNOK). NIF IT aktiverer alle eksterne prosjektrelaterte kostnader i balansen og avskriver kostnadene basert på forventet levetid. Videre drøftinger relateres til driften av NIF IT, ikke investeringene.



Figur 3 Figuren viser budsjetterte driftskostnader i NIF IT (2016)

NIF IT har 45 ansatte med stillingsandeler tilsvarende 43,3 årsverk. Lønnskostnader utgjør ca. 30 MNOK og utgjør 36% av totale kostnader. Lønnskostnadene var ca. 20 MNOK i 2011, noe som gir en årlig økning på 8,3%.

Avskrivninger er budsjettert til 12 MNOK og utgjør 14,4% av budsjettet. NIF aktiverer investeringskostnader for prosjekter og avskrivningene er basert på forventet levetid. Saldo på balansen pr 31.12.2015 er 50 MNOK, og består hovedsakelig av investeringer knyttet til nytt IdrettsKontor og TurneringsAdmin.

Support/brukerstøtte og kjøp av eksterne tjenester utgjør 19 MNOK og økte vesentlig med nytt IdrettsKontor som medførte økt behov for å leie inn ressurser til brukerstøtte, men også til drift og videreutvikling av løsningen. Kostnadene økte med 4 MNOK mellom 2014 og 2015.

Lisenskostnadene økte noe med nytt IdrettsKontor (ca. 2 MNOK), og utgjør nå 6,5 MNOK. Dette er en økning fra 3 MNOK i 2014.

Andre kostnader består av:

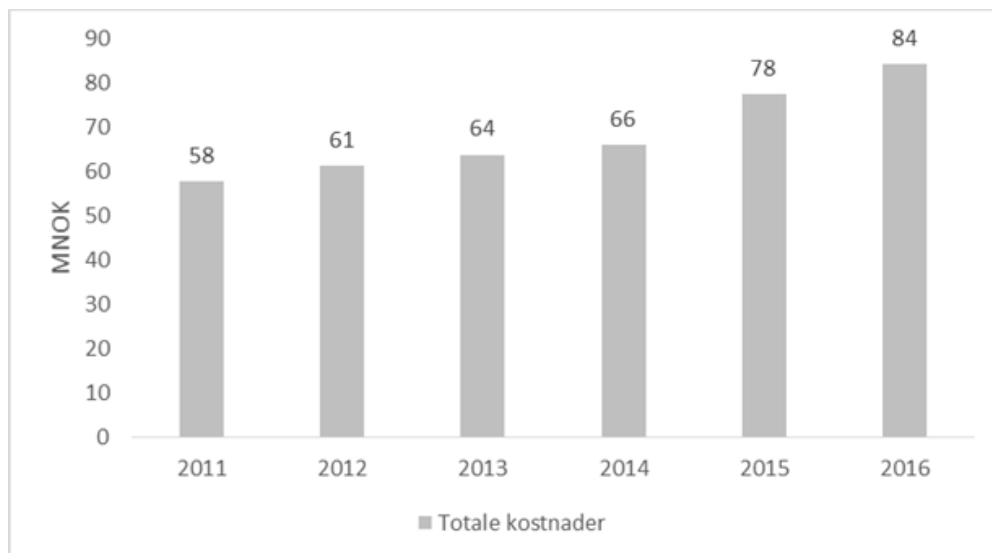
- Reise/beværing 1,4 MNOK
- Diverse kurs/konferanse 0,6 MNOK
- Husleie Ullevål og Drammen 2,1 MNOK
- Rentekostnader (internrente/kapitalbinding) 2,4 MNOK
- Øvrige kostnader 6,1 MNOK

2.6.2 Kostnadsutvikling

Kostnadene for NIF IT har hatt en betydelig økning de siste årene, fra 66 MNOK i 2014 til budsjettert 84 MNOK i 2016 (se figur under). Kostnadsutviklingen fra 2011 til 2016 skyldes økte kostnader på disse områdene:

- Lønnskostnader (10 MNOK), både antall ansatte og årlige lønnsjusteringer
- Support/brukerstøtte og innkjøpte eksterne tjenester (7 MNOK), innleie av ekstraressurser på support og mer bruk av eksternt firma (Melon, Bulgaria) til utvikling av integrasjon mot idrettens grunndata
- Lisenser og datautstyr (3 MNOK)
- Kapitalbinding (2 MNOK), NIF IT intern belastes 4,25% (dagens rente) for balanseførte verdier (ca 50 MNOK)

Årsakene til kostnadsøkningen er økt ressursbehov knyttet til nye prosjekter og flere systemer i porteføljen. Økningen fra 2014 til 2016 skyldes primært prosjektene nytt IdrettsKontor og TurneringsAdmin, samt videreutvikling av MinIdrett og KlubbAdmin.



Figur 4 Utvikling av totale driftskostnader for NIF IT 2011 til 2016

2.7 Finansiering

2.7.1 Finansiering av NIF IT

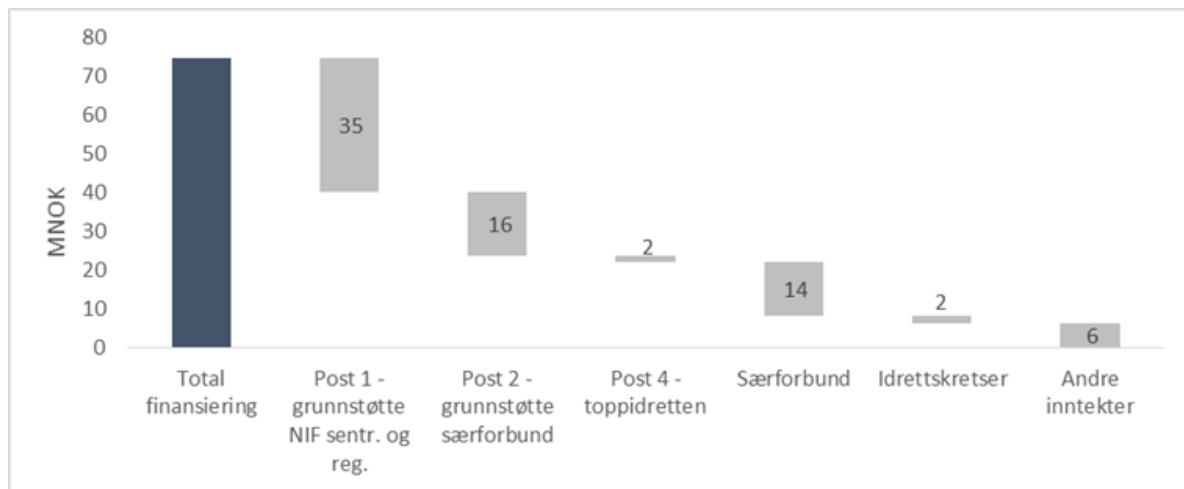
Finansieringen av NIF IT er i stor grad basert på fellesskapsprinsippet, som også er forankret i IT-strategiens punkt 2g:

«..Finansiering av sentrale Idrettssystemer– Tjenestene skal grunnfinansieres for å sikre basis funksjonalitet. Behov ut over basis, men som løses innenfor Idrettssystemene kan finansieres av systemets brukere/bestillere. Forretningsmessige vilkår legges til grunn..»

Finansiering av IdrettsKontor er beskrevet i punkt 3a:

«..Finansiering av IdrettsKontor – Deler av felles infrastruktur skal vurderes grunnfinansiert for å sikre kontinuitet og forutsigbarhet knyttet til basis infrastruktur. Utover dette skal tjenestene være et frivillig tilbud og finansieres basert på organisasjonsleddets reelle anvendelse, tjenesteområdet skal være selvfinansierende..»

Figuren under viser budsjettert finansiering av NIF IT (2016)



Figur 5 Budsjettert finansiering av NIF IT i 2016

NIF IT budsjetterer i 2016 et finansieringsbehov på 75 MNOK som er en økning fra 2015 på 7 MNOK. Økningen skyldes delvis finansiering av TurneringsAdmin på 3 MNOK og økt videreføring av kostnader som tidligere lå i hvert enkelt forbund/krets (for eksempel kostnader for utskrift, toner).

NIF IT finansieres med 35 MNOK fra post 1 i budsjettet – grunnstøtte NIF sentralt og regionalt med en grunnstøtte for Idrettssystemene på 23,6 MNOK og belastninger av andre avdelinger i NIF med 11,4 MNOK;

- IT basis kontorstøtte
- Arbeidsplasser
- Grunnfinansiering av kontorstøtten
- Idrettens læringsplattform

Post 2 – grunnstøtte særforbundene dekker felles infrastruktur for IdrettsKontor med 16,4 MNOK

Post 4 – toppidretten dekker felles infrastruktur for IdrettsKontor med 1,4 MNOK.

I budsjettet for 2016 er det lagt inn direkte fakturering av brukere/bestillere basert på forbruk og egenutviklede løsninger:

- Særforbundene faktureres direkte for 13,9 MNOK, hvorav IdrettsKontor utgjør ca 9,5 MNOK og TurneringsAdmin ca. 3,1 MNOK
- Idrettskretsene faktureres 1,9 MNOK for IdrettsKontor

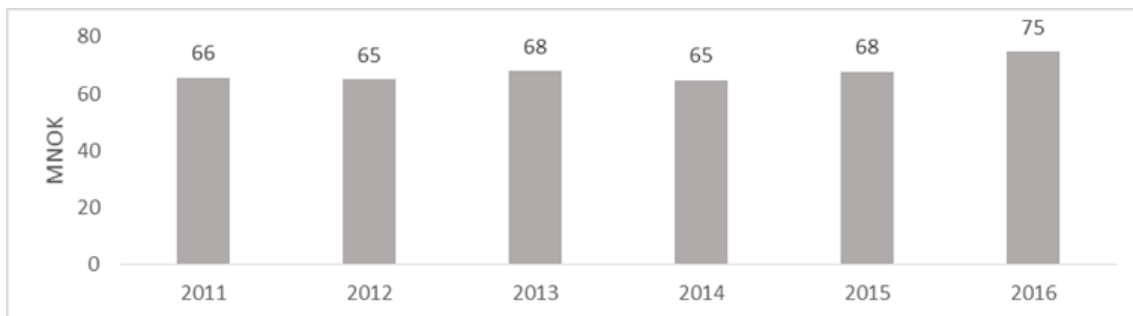
Andre inntekter består av poster som ikke kan henføres til idretten, og består av:

- Integrasjon med KUD – dekkes av KUD 1,9 MNOK
- Kickbacks (Telenor, Buypass, Telering) 0,9 MNOK
- More Skjemaløsninger 0,5 MNOK
- Resten er andre mindre tilleggstenester

Totalt finansierer Post 1, 2 og 4 i NIFs budsjett 52,9 MNOK av totalt 75 MNOK, noe som utgjør ca. 70% av totalt finansieringsbehov av NIF IT.

2.7.2 Utvikling av finansiering

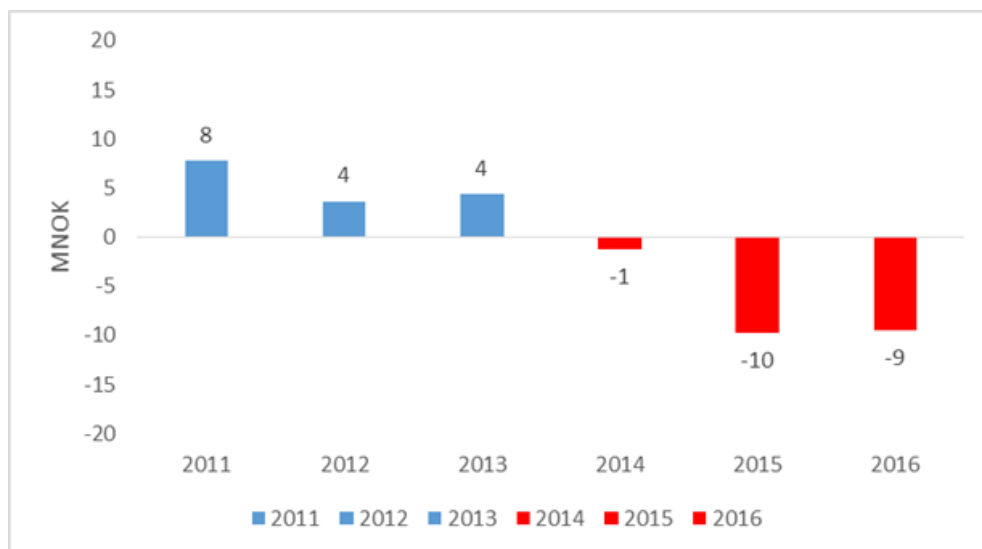
Finansieringen av NIF IT har vært relativt stabil fra 2011 til dags dato, bortsett for noen økte inntekter i 2016 grunnet TurneringsAdmin (3,1 MNOK) og videreføringer av kostnader som tidligere ble fakturert direkte til forbund/kretser (utskrift, toner o.l.). Finansieringen av NIF IT har ingen mekanismer for KPI-justeringer (Key Performance Indicator) for økte driftskostnader eller økt grunnfinansiering ved lansering av nye felles-løsninger.



Figur 6 Utvikling av total finansiering av NIF IT 2011 - 2016

Finansieringen av IT har hatt som mål å opprettholde en jevn og stabil fakturering til særforbundene/idrettskretsene uavhengig av kostnadspådrag. NIF IT hadde gjennom noen år opparbeidet seg et lite overskuddsfond som kan finansiere underskuddet i 2016.

De siste årene har det vært utviklet løsninger mot klubb og medlem som ikke har hatt finansiering/noen å fakturere, som gjør at NIF IT vil ha finansieringsutfordringer i årene fremover.



Figur 7 Figuren viser resultatet for NIF IT pr år 2011 - 2016

2.8 Styring av IT

I dette kapittelet beskriver vi hvordan IT styres i norsk idrett, hvem som høres, hvem som forbereder og hvem som beslutter tiltak på IT-området. Først beskriver vi de ulike beslutningsnivåene.

Idrettstinget

Beslutter idrettspolitisk dokument og de føringer som gis for IKT i norsk idrett.

Styret i Norges Idrettsforbund

Styret setter rammene for IKT i idretten ved at det vedtar budsjettet.

Idrettsstyret begrenser seg til å behandle saker av mer strategiske retninger, som for eksempel felles omtale i idrettspolitisk dokument, IT-strategi, virksomhetsoverdragelser, søknader om årlig grunnfinansiering fra spillemidlene, avsetninger og bruk av avsetninger ved NIFs regnskapsavslutning, samt andre mer prinsipielle beslutninger.

IT-utvalget

IT-strategien gir mandat og sammensetning av IT-utvalget:

IT rådet ble etablert tidlig på 2000-tallet som følge av at det var behov for å prioritere knappe ressurser til videreutvikling av IT-løsningene. IT-rådet ble etterhvert IT styringsgruppen og siden IT-utvalget. Hovedformålet med utvalget er å sikre at IT-beslutningene er forankret hos NIF IT sine kunder og brukere.

«..IT-utvalget - Skal, etter fullmakt gitt av Idrettsstyret, være premissgiver for idrettens felles strategiske valg og ressursbruk på IKT-området innenfor de vedtatte og gitte budsjettmessige økonomiske rammer, slik at de tjenestene som defineres som felles behov er i tråd med felles IT-strategi og brukernes behov. IT-utvalget kan også være rådgiver i forbindelse med vurderinger knyttet til nye investeringer...»

- *Særforbundene – 6 representanter. Oppnevnes av særforbundenes generalsekretærer i plenum.*
- *Idrettskretsene – 1 representant. Oppnevnes av organisasjonssjefene i plenum.*
- *NIF - 4 representanter. Generalsekretæren i NIF eller dennes stedfortreder og IT-sjef. Generalsekretæren i NIF oppnevner i tillegg 2 representanter for ivaretagelse av NIFs rolle som bruker og kunde.*

Utvalget møtes minimum fire ganger i året og har denne sammensetningen:

- IT-utvalgets leder: Generalsekretær Norges Judoforbund Kristoffer Halmøy
- NIF representant: Assisterende generalsekretær Øystein Dale
- NIF representant: IT-sjef Kjetil Bakke
- Særforbund representant: Generalsekretær Norges Dykkeforbund Sølve Stubberud
- Særforbund representant: Direktør Konkurransesjef Norges Fotballforbund Nils Fisketjønn (fast stedfortreder Produktsjef FIKS Bjørn Knudsen)
- Særforbund representant: Generalsekretær Norges Skiskytterforbund Rakel Rauntun
- Særforbund representant: Kommunikasjonssjef Norges Friidrettsforbund Charlotte Svensen (permisjon)
- Særforbund representant: Kontorsjef/prosjektsjef Norges Luftsportsforbund Jostein Tangen
- Idrettskrets representant: Kompetanse, klubb utvikling og storbyarbeid Oslo Idrettskrets Kathe Langvik
- IT-utvalgets sekretær Henning Enersen

Arbeidsutvalget IT

Består av IT-utvalgets leder, GS i NIF eller dennes stedfortreder, IT-sjef og IT-utvalgets sekretær. I følge IT-strategien skal arbeidsutvalget forberede saker til IT-utvalget. Møtes minimum 1 gang per måned.

Styringsgrupper

IT-strategien omhandler ikke prosjektgjennomføring og styring av enkeltprosjekter. Men det er opprettet slike grupper i enkelte prosjekter som for eksempel TurneringsAdmin.

Bruker-/referansegrupper

I følge IT-strategien så kan IT-utvalget opprette de brukerfora som de finner nødvendig for å sikre at primære målgrupper for løsningene blir involvert på en god faglig og representativ måte. Det er opprettet flere slike grupper, men disse ansees som et virkemiddel for brukerorientering av løsningene og tjenestene fra NIF IT framfor å være et styringsvirkemiddel. Mellom annet bidrar gruppene til å spesifisere krav og å teste løsninger i forvaltning.

Tabellen under summerer opp hvem vi oppfatter som forbereder og fatter beslutninger knyttet til IT og hvem som høres i sakene.

	IT - strategi	Handlingsplan	Årlige budsjett	IT- investering / prosjekt	Styring av enkeltprosjekt	Forvaltning og drift
Idrettsstyret	B		B			
NIF GS (stedf.)				B	(B)	
NIF IT ledelse		B	F	F/B	B	B
IT-utvalg	F	H	H	H	H	
Særforbund kunde /bruker					H	H

Figur 8 Beslutningskart for IT-området, B – angir hvem som beslutter, F – angir hvem som forbereder og H angir hvem som høres.

Strategisk styring

Nåværende IT-strategi er behandlet og tatt fram av IT-utvalget. I praksis er det leder av IT-utvalget og IT-sjefen som i stor grad har utarbeidet nåværende strategi. I tillegg er det benyttet ekstern bistand. Strategien er også drøftet og besluttet av Idrettsstyret. NIF IT sin handlingsplan er basert på strategien og er til dels diskutert i IT-utvalget.

Styring av idrettens IT-prosjektportefølje og investeringer

Med porteføljestyling mener vi arbeidsprosesser og beslutninger som er knyttet til å prioritere utviklingsaktiviteter av en viss størrelse. Dette dreier seg om å prioritere prosjektideer, prioritere prosjektforslag og å sørge for tilstrekkelig styring og oppfølging av de prosjektene som faktisk prioriteres.

Per i dag er det ledelsen i NIF IT i samarbeid med ledelsen i NIF som gjør prioriteringen av porteføljen av IT-prosjekter.

Styring av enkeltprosjekter

En prosjektmodell dreier seg om at det er etablert en modell for styring og gjennomføring av enkeltprosjekter slik som f.eks. Prince2.

Det varierer fra prosjekt til prosjekt hvordan prosjektene gjennomføres og styres. Det utnevnes ikke prosjekteiere for de ulike prosjektene og det er bare etablert styringsgrupper i enkelte av prosjektene. Når det er etablert styringsgrupper så er beslutningene derfor i stor grad basert på konsensus.

Det er vanlig å etablere bruker/referansegrupper som benyttes til å gi innspill på behov i de ulike prosjektene. Disse benyttes også til test i enkelte sammenhenger. I prosjektet for etablering av TurneringsAdmin var det etablert en styringsgruppe bestående av de tre særforbundene NIHF, NHF, NBIF og NIF IT, i tillegg til referansegrupper for de ulike idrettene.

NIF IT har etablert referansegrupper for KlubbAdmin, SportsAdmin arrangement, SportsAdmin kurs, integrasjon (web dealer og webservice) og IdrettsKontor (hvor prosjektets referansegruppe også er videreført over i forvaltning).

Styring av forvaltning og drift

Produkteier er NIF IT sin systemansvarlig og har ansvaret for alle behov og krav for sitt/sine produkter (tjenester eller systemer), disse vedlikeholdes i backloggen (katalog over endringsforslag). Produkteier har selv ansvaret for å prioritere utviklingsbehovene, kravstille og bestille utvikling. For å sikre riktig prioritering samarbeider produkteier med NIF IT Support og utviklingsavdeling.

Selve forvaltningen styres av produkteiere, mens budsjett, sikkerhetsregler og ledelsesbeslutninger setter rammer for endringstakten.

Selve driften av løsningene er styrt av NIF IT selv, det er etablert klare roller og prosesser som sikrer kontroll med oppgavene (jamfør kapittel 2.3).

2.9 Leveransemodell

NIF IT er idrettens interne leverandør av IT-tjenester. De leverer infrastruktur og idrettssystemer, men fungerer som en blanding av bestiller og leverandør når det gjelder kontorstøtte. 70% av finansieringen kommer fra idrettsstyret (gjennom NIF), resten finansieres av særforbund og idrettskretser.

«Sourcing» dreier seg om hvordan ulike oppgaver blir løst og hvem som løser dem. Generelt kan man si at virksomheters kjerneoppgaver ofte løses av interne medarbeidere, mens støtteoppgaver oftere løses som tjenestekjøp. IT er et slik støtteområde der det er vanlig å kjøpe en god del tjenester, løsninger (infrastruktur, systemer og applikasjoner) og utstyr i markedet.

I Norges Idrettsforbund er det benyttet en blandet modell for IT-området. En del særforbund har tatt ansvaret for å anskaffe enkelte løsninger i markedet selv for sin idrett. Særlig gjelder dette aktivitets og arrangementsadministrasjon (jamfør kapittel 2.4), men også til dels for administrasjon av organisasjonsdata. NIF IT har ansvaret for å levere basisløsninger for idrettsadministrasjons området og være bestiller av kontorstøtte og infrastruktur.

Her gjengis kort hvordan NIF IT «sourcer» utførelsen av de ulike tjenesteområdene som de har ansvaret for⁶:

- **IdrettsKontor:** Løsningene kjøpes i sin helhet av Atea, men er innført som en delvis installasjon hos NIF IT. Driftes delvis av NIF IT.
- **Drift av IT-løsninger:** Driften av IT har tidligere vært satt ut til eksterne leverandører, men disse er i stor grad hentet hjem til NIF de siste årene. Dublering hos Digiplex.
- **Support:** Løses i all hovedsak av internt ansatte.
- **Forvaltning av felles idrettssystemer:** NIF IT sørger selv for en del mindre endringer og vedlikehold av løsningene. Noe konsulentbistand benyttes til utvikling. Interne ressurser i NIF IT er produkteiere og løsningsarkitekter.
- **Utvikling av idrettssystemer:** NIF IT har utviklerressurser og løsningsarkitekter som deltar i prosjekter som utvikler nye felles idrettssystemer. I noen prosjekter benyttes eksterne prosjektledere og eksterne utviklere. Alle løsningene som NIF IT har tatt fram er basert på egenutvikling med underleverandører. Unntaket er økonomi og lønnsystemene fra Visma som i sin helhet er anskaffet som standardsystemer i markedet.
- **Forvaltning av idrettens grunndata:** NIF IT har egen databaseadministrator og en utvikler på grensesnittene til databasene. Har inngått avtale med et utviklertmiljø i Bulgaria (Melon) om videreutvikling av integrasjonene mot idrettens grunndata.

Leveransemodellen kan oppsummeres med at NIF IT leverer infrastruktur og systemer basert på drift internt i kombinasjon med drift hos ekstern leverandør. Oppgavene løses av egne ansatte i kombinasjon med underleverandører. Forvaltning (feilretting/videreutvikling) og større utviklingstiltak (prosjekter) er basert på egenutvikling, for det meste skreddersøm, men som regel med bruk av underleverandører.

NIF IT er også bestiller av IdrettsKontor på vegne av idretten, men her driftes flere løsninger delvis av NIF IT selv.

3 Vurderinger

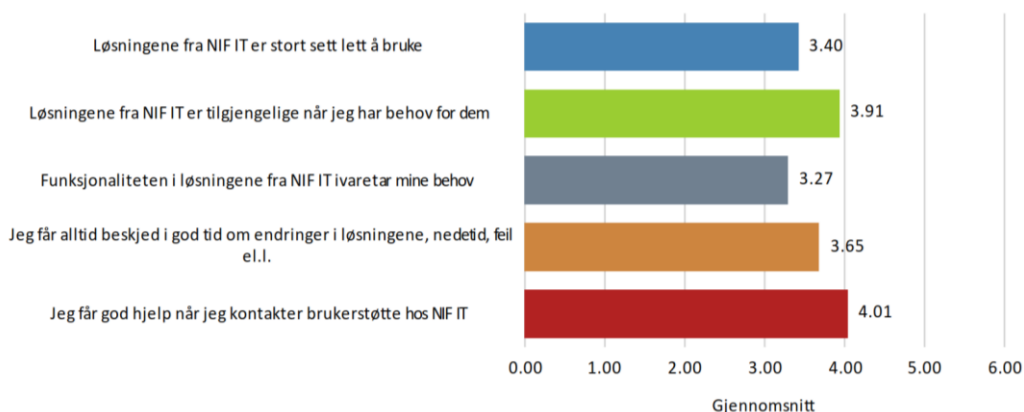
3.1 Tjenestekvalitet

3.1.1 Brukertilfredshet

I følge brukerundersøkelsen så er brukerne mest fornøyd med den hjelpen de får fra support, men de er også relativt godt fornøyd med tilgjengeligheten på systemene, mens de er minst fornøyd med funksjonaliteten i løsningene. Men jevnt over er de mer positive enn negative.

⁶ Kilde: Intervju med IT-sjef Ketil Bakke og med driftssjef Mikael Jansson

24. Under har vi satt opp noen påstander om løsningene som leveres av NIF IT, angi på en skal fra 1-5 om hvor enig du er i dem

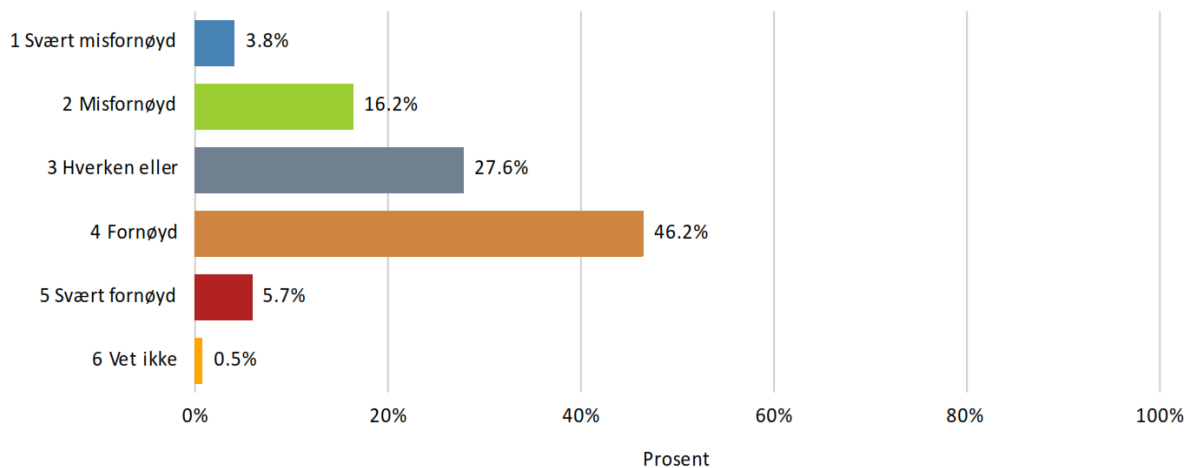


Figur 9 Skala: 1 helt uenig, 2 litt uenig, hverken eller, 4 litt enig og 5 helt enig

Mange av brukerne er enige i at de alltid får beskjed i god tid om endringer i løsningene, nedetid, feil el.l. Men brukerne er noe mer negative til i hvilken grad de vet hva de kan forvente av IT-løsningene fra NIF IT, på en skala fra 1 – 5 der 5 er helt enig og 1 helt uenig så er gjennomsnittet 3,27.

Det er vår vurdering at brukerne stort sett er fornøyd med support og tilgjengelighet på systemene, men at de har et klart forbedringspotensial når det gjelder funksjonalitet i løsningene og brukskvalitet. Vi har derfor valgt å omtale brukskvalitet som et eget punkt i dette kapitlet.

Når vi spurte brukerne om hvor fornøyd de er samlet sett med løsningene fra NIF IT så ser vi at over 50% er fornøyd eller svært fornøyd og 20% er direkte misfornøyd.



Figur 10 Samlet sett hvor fornøyd/misfornøyd er du med IT-løsningene som leveres av NIF IT?

Det er vanskelig å fastslå om dette er et godt resultat siden det ikke er gjennomført brukerundersøkelser på mange år. Men dersom vi sammenligner med brukerundersøkelsen for universitetets senter for informasjonsteknologi ved Universitetet i Oslo⁷ (universitetets felles IT-tjeneste) så viser den at de ansatte ved universitetene er langt mer fornøyd enn ansatte i idretten. Hele 75% av brukerne ved universitetet er fornøyd eller meget fornøyd, mot om lag 50% i idretten.

⁷ <https://www.usit.uio.no/tjenester/til-uo/suit/>

Det kan selvsagt diskuteres i hvilken grad sammenligningen er relevant, men etter vårt syn gir dette en indikasjon på at det er et mulig å forbedre brukertilfredsheten.

På møtene med Norges Rytterforbund, Norges Fotballforbund og Norges Skiforbund så mente alle at det er behov for at NIF IT informerer bedre om sine tjenester og gir bedre opplæring.

3.1.2 Vurdering av kvalitet på de ulike tjenesteområdene

IdrettsKontor

IdrettsKontor er langt mer enn kontorstøtte i form av Microsoft Office pakken og e-post, den inneholder en rekke tjenester som nettverk, internettilknytning, sikkerhetsmekanismer, intranett og dokumentarkiv.

Selve innholdet i dagens IdrettsKontor må sies å være godt forankret gjennom dialogen som prosjektet hadde med IT-utvalget og prosjektets referansegruppe.

Både Norges Rytterforbund og Norges Skiforbund savnet informasjon om løsningen i forkant av at den ble innført. For Norges Rytterforbund kom den nye løsningen nesten som et sjokk. Norges Skiforbund valgte å anskaffe egen løsning blant annet fordi de ikke fikk tilstrekkelig informasjon om pris og framdriftsplan.

Sett fra NIF IT sin side så ble det sendt ut informasjon flere ganger til de ulike organisasjonsleddene, i tillegg ble det arrangert flere informasjonsmøter hvor oppmøtet var lite. Det er derfor et spørsmål om organisasjonsleddene selv kunne gjort mer for å oppsøke og spre informasjon i eget ledd. I følge IT-strategien så er det ikke klart at det er en oppgave for NIF å drive opplæring i IdrettsKontor (jmfør kapittel 3 i IT-strategien).

Brukerundersøkelsen viser at løsningen i gjennomsnitt får en skår på 3,25 på en skala fra 1-5 der 1 er svært misfornøyd og 5 er svært fornøyd. Til sammenligning skårer Visma 3.85 i snitt på dette spørsmålet. For en så ny løsning så er dette ikke et godt resultat og det bør vurderes tiltak for å bedre brukertilfredsheten for eksempel gjennom opplæring eller endringer i løsningen.

I undersøkelsen kom det inn flere kommentarer om at løsningene ikke fungerer på Apple maskiner (Mac), blant annet skrivere, skannere og annet periferiutstyr.

I tillegg representerer det nye dokumentarkivet i Microsoft SharePoint en utfordring. Følgende utsagn i undersøkelsen kan illustrere dette:

«.. Til daglig har jeg stort sett det jeg trenger. Men synes de løsningene som vi begynte med i august 2015 var rett og slett håpløse. Svært lite utenom e-post var klart. Den nye måten å lagre dokumenter på fremstår for meg som håpløs og tar alt for lang tid..»

Vår vurdering er at dokumenthåndtering bare delvis er et IT-spørsmål, det er virksomheten selv som bør definere hvordan dokumenthåndtering, strukturering, gjenfinning og offentliggjøring skal fungere. Her kan det selvsagt være fordeler å hente med samordning, men uansett fratar ikke dette de enkelte organisasjonsledd sitt ansvar.

Det er også vår vurdering at ved neste korsvei så bør IdrettsKontor vurderes splittet opp i enda flere tjenester, der basistjenesten kun er infrastruktur i form av nettverk, internettilknytning, sikkerhetsmekanismer m.m.

Drift av IT-løsninger

NIF IT har innført ITIL som rammeverk for sine arbeidsprosesser for drift og forvaltning, noe som er beste praksis. Prosessene er innført stegvis og måloppnåelsen måles og rapporteres til IT-sjefen.

Etter vår vurdering leverer NIF IT etter formålet på drift. De har god tilgjengelighet på løsningene. Dette sikres blant annet av at driftsmiljøet er dublert hos en ekstern leverandør (Digiplex).

Selv om mange av arbeidsprosessene er innført etter beste praksis så finner vi ikke at det er etablert prosesser for kontinuerlig forbedring av dem og tjenestekvaliteten som de realiserer. Kontinuerlig forbedring er en sentral del av ITIL-rammeverket og andre bestepraksis rammeverk som for eksempel Lean. Det er heller ikke etablert tjenestenivåavtaler (SLA) med kunde/bruker organisasjonene eller gitt forpliktende tjenestenivå erklæringer. Dette er en klar svakhet som ikke bare gjelder drift, men er et generelt forbedringsområde for NIF IT.

Lederne som svarte på undersøkelsen om i hvilken grad de vet hva de kan forvente av IT-løsningene fra NIF IT er mer negative enn positive. På en skala fra 1 til 5, hvor 1 er ikke i det hele tatt 5 er helt klart, så gir svarene et snitt på 2,95. Dette gir en indikasjon på at de ikke vet hva som kan forventes.

Dette samsvarer også med intervjuene vi har hatt med særforbund, de mener alle at kommunikasjon om blant annet tjenestenivå er et forbedringsområde.

Support

Supportsenteret i Drammen er satt opp som en SPOC-funksjon (Single Point of Contact) for alle henvendelser til NIF om IT, regelverk, organisatoriske spørsmål m.m. Arbeidsprosessene og rutinene er godt beskrevet og innført.

I 2015 mottok support ca. 55 000 henvendelser, om lag 65% av disse henvendelsene gjaldt idrettssystemer, mens 10% gjaldt støtteordninger o.l. Hele 75% av henvendelsene kommer fra klubber eller medlemmer. Det er også verdt å merke seg at mellom 85 og 90% av alle henvendelser besvares i førstelinja.⁸

I følge brukerundersøkelsen så er brukerne godt fornøyde med den hjelpen de får fra support. 42,9% av de som svarte er helt enige i at de får god hjelp når de kontakter brukerstøtte, mens 30,5% er litt enig, bare 11,4% er litt uenig og 3,8% er helt uenig. Dette er et godt resultat og gir en indikasjon på at brukerne er godt fornøyde med tjenesten.

Åpningstiden er for tiden 8-20 på hverdager. Det har vært vurdert om denne skal utvides til også å gjelde helger, foreløpig tyder NIF IT sine analyser på at behovet ikke er stort nok til å kunne forsvare kostnaden. Slik vi har forstått det så er dette til kontinuerlig vurdering.

Forvaltning av felles idrettssystemer

Forvaltningsmodellen for idrettssystemene er basert på smidig utvikling, noe som gjør at det kan gjennomføres mange små driftssettinger («releaser») i stedet for få og store. Dette har redusert risikoen for feil og hevet kvaliteten på løsningene. Det er også etablert et standardisert testregime og en prosess for driftssetting.

Produkteierne i NIF IT har det hele og fulle ansvaret for å beskrive og å prioritere behov for endring og feilretting. NIF IT har valgt å etablere produkteierne i en egen avdeling.

I følge det mest brukte beste-praksis rammeverket for smidig utvikling, SCRUM⁹, så er produkteiers oppgave å representerer interessentene (dette kan være interne og eksterne kunder, brukere, ledere, innkjøpere etc..) og skal sikre at utviklerteamene til enhver tid jobber med de rette tingene sett fra et forretningsperspektiv.

⁸ Basert på intervju med leder for supportsenteret, Herleik Bollerud

⁹ <https://no.wikipedia.org/wiki/Scrum>

Der er derfor overraskende at produkteierne ikke involverer brukerne i større grad i å beskrive behovene og teste løsningene. Det er etablert referansegrupper som består av brukere og kunder på noen områder (KlubbAdmin, SportsAdmin, integrasjon, IdrettsKontor og TurneringsAdmin). Produkteier kan basere seg på disse, men det varierer i hvilken grad de blir brukt.

I følge IT-strategien så skal det opprettes slike grupper for IdrettsKontor, integrasjon, medlemssystemer, klubbløsninger og særforbunds løsninger. Formålet med disse gruppene er å sikre at brukerne settes i fokus ved alle endringer. I tillegg sier IT-strategien at det skal etableres roller som systemeiere for «...alle tjenester som integreres mot idrettssystemene/løsningene eller leveres som basis fra idrettssystemene/løsningene...».

NIF hadde en periode en egen forvaltningsenhet som skulle forestå kommunikasjonen og formidle brukerbehovene mellom brukerne og IT-avdelingens produktansvarlige. Etter hvert ble dette for byråkratisk og fungerte derfor ikke optimalt. Det er vår vurdering at årsaken sannsynligvis ligger i at bestillerleddet ikke var reelle bestillere med reelle forretningsnære behov. I tillegg hadde prioriteringene som ble gjort ikke sterk nok forankring i særforbundenes og idrettskretsenes ledelse. Etter vårt skjønn er dette en forutsetning for å lykkes med en bestiller – utfører modell.

Det er vår vurdering at forvaltningen av løsningene i større grad bør sikre at brukerperspektivene blir ivarettatt. Både opprettelse av faste referansegrupper med klare mandat og etablering av systemeiere kan gi en effekt her. Det kan også vurderes om det skal etableres styringsgrupper for alle løsninger som forvaltes hvor brukerorganisasjonene har reell beslutningsfullmakt. Produkteiers forankring hos forretnings siden (særforbund, særkretser, idrettskretser, klubber og medlemmer) må være god, det må aldri være tvil om at det er forretnings siden de representerer.

Utvikling av idrettssystemer:

Prosjekter for utvikling av idrettssystemer som KlubbAdmin, TurneringsAdmin og KursAdmin gjennomføres i all hovedsak av NIF IT som både utfører og eier av prosjektene.

Det varierer fra prosjekt til prosjekt i hvilken grad det er etablert styringsgrupper og referansegrupper. Det er sjelden at det finnes en produkteier på forretnings siden som har ansvaret for å eie prosjektet og for innføring av resultatene. Selve utviklingen av idrettssystemer er basert på smidig utvikling på samme måte som for forvaltning av systemene.

Vi savner en klar modell for styring og gjennomføring av prosjekt som bidrar til å sikre framdrift i forhold til prosjektenes mål og rammer og rimelig grad av risiko. Modellen må også sikre en organisering som ivaretar kundene og brukernes behov. For oss ser det ut til at også løsningene som utvikles i prosjekter også er for lite forankret i særforbundenes behov for å utvikle sine virksomheter. Fraværet av en virksomhetsarkitektur understreker dette.

Det er etter vårt syn et behov for å profesjonalisere prosjektgjennomføringen ved å innføre beste praksis prosjektrammeverk som for eksempel Prince2¹⁰. En lettere tilgang til et slikt rammeverk kan være å ta i bruk Difis prosjektveiviser <http://www.prosjektveiviseren.no/>.

Det er viktig å understreke at innføring av prosjektrammeverk ikke er en sak for NIF IT eller NIF alene. Alle som skal bidra i prosjekter, enten de arbeider i en idrettskrets eller et særforbund eller er tillitsvalgte, må få nødvendig opplæring i rammeverket.

¹⁰ <https://www.prince2.com/eur/what-is-prince2>

NIF IT har startet arbeidet med å lage en prosjekthåndbok som er et godt utgangspunkt, men så langt er denne utarbeidet for bruk av NIF IT og ikke basert på et helhetlig rammeverk som ivaretar forretningsidens perspektiver i prosjektene.

Forvaltning av idrettens grunndata:

Idrettens grunndata og integrasjoner er etter vårt skjønn den viktigste ressursen i hele porteføljen av løsninger som NIF IT har ansvaret for. Alle løsninger, både eksternt og internt, bygger på grunndataene. Det er derfor viktig at grunndataene med tilknyttet integrasjoner forvaltes med lavest mulig risiko og at dataene har høyest mulig kvalitet.

Dersom det skal pekes på en kjerneoppgave for NIF IT så bør det være forvaltning av idrettens grunndata med tilhørende integrasjoner og informasjonssikkerhet. Disse dataene er nøkkelen til effektiv administrasjon av alle deler av idretten og ikke minst som grunnlag for finansiering gjennom ulike støtteordninger.

I idrettspolitisk dokument sies det at «..arbeidet med å slutføre og å sette i drift et elektronisk medlemsregister skal forseres og gis høyeste prioritet..». Det er med andre ord klart beskrevet hva som skal prioriteres.

Vi har ikke funnet indikasjoner på at dette ikke har prioritet fra NIF IT sin side. Men vi finner at det kan se ut til at kompetansen er på få hoder og dermed personavhengig. Det er vårt syn at risiko bør reduseres ved å dublere kompetansen.

I følge våre informanter så er det fortsatt en del å hente på datakvalitet. Dette har blitt bedre etter hvert som MinIdrett har blitt bedre og er tatt i bruk av flere medlemmer. I tillegg har integrasjonen mot kommersielle løsninger som brukes i enkelte klubber bidratt til bedre datakvalitet.

Integrasjonsgrensesnittet er dermed en kritisk felleskomponent som må prioriteres høyt. Her har NIF IT valgt en modell hvor de delvis er bestiller av tjenester som utføres av det Bulgaria baserte firmaet Melon.

3.1.3 Brukskvalitet og opplæring

Vi har ikke gjort spesifikke vurderinger av brukskvaliteten på løsningene som utvikles og forvaltes av NIF IT. Men det har kommet indikasjoner på at løsningene som leveres har forbedringspotensial når det gjelder brukskvalitet (lett og bruke og nyttige). På påstanden om at løsningene fra NIF IT stort sett er lett å bruke så er over 50% enige, mens 25% er litt uenige eller helt uenige og 19% svarer hverken eller (midt på). Gjennomsnittskår er 3,4 på en skal fra 1 til 5.

En av respondentene fremhevet at svaret på spørsmålet var avhengig av opplæring, brukerveiledninger og hvilken løsning man tenker på.

Fra evalueringsutvalget er det påpekt at særlig idrettskretsene har mye jobb med å hjelpe brukerne i lag og klubber f.eks. i forbindelse med årlig rapportering av medlemstall, driftsutgifter m.m. Brukerne (tillitsvalgte) har mange løsninger de må logge inn på, derfor er mangel på informasjon om hvordan de kan skaffe seg en bruker ID frustrerende. Dette skyldes nok delvis løsningenes brukervennlighet, men også til dels mangel på brukerveiledninger, men ikke minst hvordan prosessen og rapporteringsløsningen er tilrettelagt.

Et annet område som nevnes ofte er vanskene med å ta i bruk dokumentarkivet i IdrettsKontor, her er det flere som uttaler behovet for bedre opplæring. Slik vi har forstått det så er det ikke klart hvem som har ansvaret for opplæring på dette området.

3.1.4 Vurdering av dagens tjenesteleveransemodell

NIF IT har både rollen som tjenesteleverandør av felles IT-løsninger til hele idretts Norge; særforbund, særkretser, idrettskretser, idrettslag/klubber og medlemmer/utøvere. Dette gjelder både det som benevnes som basisløsninger for felles idrettssystemer (SportsAdmin, KlubbAdmin, MinIdrett og felles grunndataregister – jamfør kapittel 2 i IT-strategien, vedlegg 5). I tillegg er NIF IT bestiller av IdrettsKontor på vegne av idretten, men også delvis utfører. NIF IT er også premissgiver når det gjelder informasjonssikkerhet på noen områder.

NIF IT setter sammen kapasitet og kompetanse basert på egne ansatte og tjenester i markedet i form av drift og utvikling av IT-systemene. I utgangspunktet er det NIF IT selv som avgjør i hvilken grad tjenester skal kjøpes i markedet. Det er vår vurdering at det er den interne IT-leverandøren som best kan vurdere hvordan oppgavene skal løses for å kunne levere best mulig tjenester til kundene innenfor de økonomiske rammene.

En del forbund har anskaffet egne idrettssystemer i markedet for å dekke behovet for systemer til administrasjon av aktiviteter og arrangement. Mens det benyttes også en del markedsløsninger for å administrere medlemmer, økonomi o.l.

Det er i tråd med gjeldene IT-strategi at klubber, kretser og særforbund selv kan anskaffe løsninger som understøtter rapporteringsbehov ut over det som dekkes av basisfunksjonaliteten i de sentrale idrettssystemene. Flere mindre idretter vil kanskje ikke ha mulighet til å anskaffe løsninger selv og er avhengig av at NIF IT leverer basisfunksjonalitet.

TurneringsAdmin er en ny måte å gjennomføre utviklingstiltak på. Her har NIF IT stått for å lede prosjektet med å utvikle arrangementssystemer for lagidrettene håndball, ishockey og bedriftsidrett. Disse forbundene har selv finansiert løsningene. NIF har bidratt med finansiering av anleggsregisteret i forbindelse med prosjektet.

Løsningen er laget generisk slik at andre lagidretter også kan ta den i bruk. Norges Bandyforbund har derfor inngått leieavtale om å bruke systemet og er dermed med på å finansiere løsningen.

Modellen er i tråd med IT-strategien og har bidratt til at de involverte idrettene har fått tilgang til kompetansen i NIF IT samtidig som løsningene er basert på en helhetlig arkitektur som tar hensyn til eksisterende løsninger. Her er det et strategisk valg å legge til rette for at særidrettene selv sørger for slike løsninger, gjerne med bistand fra NIF IT.

Konsekvensen av dette er selvsagt at særforbundene i større grad må sikre egen bestillerkompetanse og selv stå for utbredelse i egen idrett. Et alternativ her er selvsagt å overlate til markedet å tilby løsninger under forutsetning av at de er integrert mot idrettens grunndata.

Vår vurdering er at det mangler et tydeligere bestiller – utfører forhold mellom særforbundene/idrettskretsene/NIF og NIF IT som intern utfører på IT området. Hensikten med en slik modell er å sikre at IT-tjenestene i størst mulig grad er basert på brukernes og deres organisasjonsledds behov. I dag er det i stor grad NIF IT som bestiller og leverer løsninger selv ofte ved hjelp av underleverandører som de selv har anskaffet. Dette kan også ha hatt konsekvenser for brukerkvaliteten og brukernes tilfredshet med løsningene.

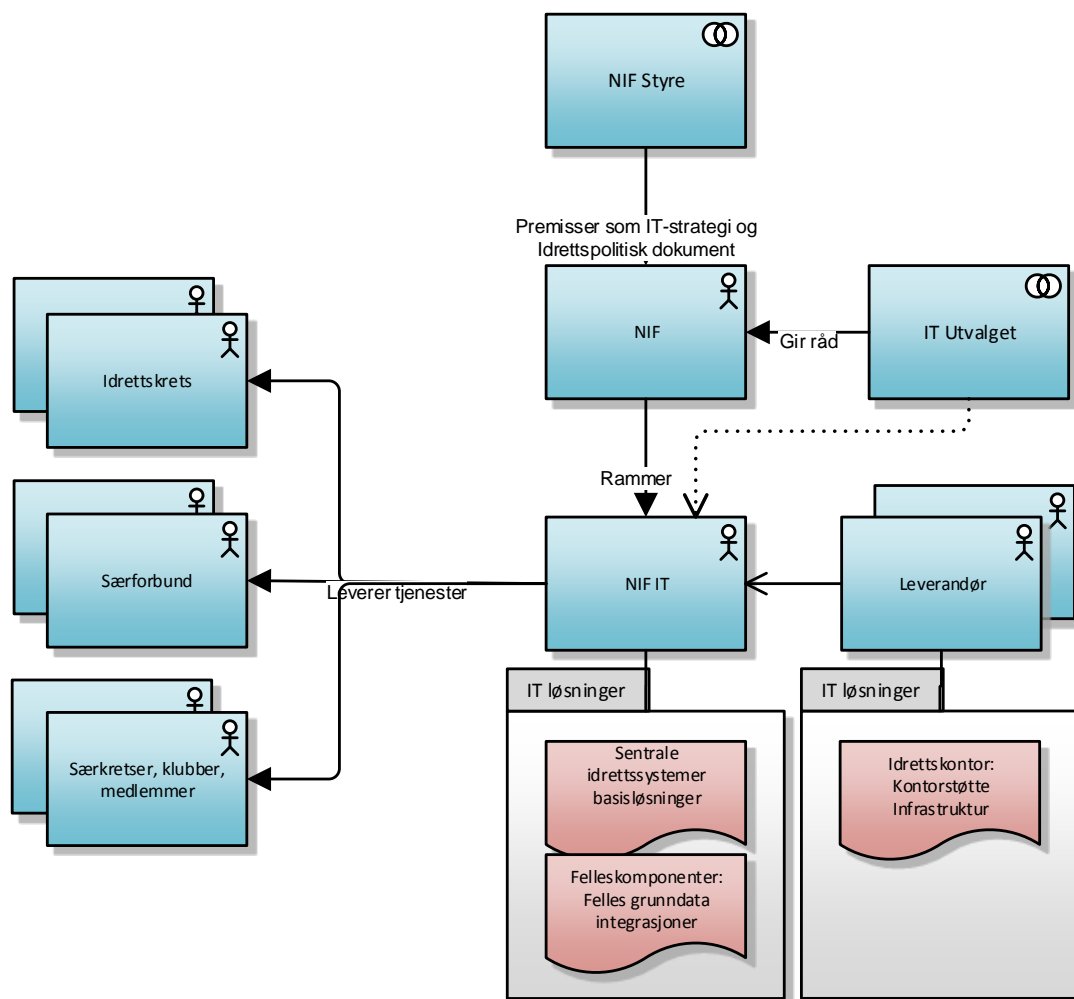
IT-strategien (punkt 2d) trekker opp et skille mellom de sentrale idrettssystemene som basisløsninger og behovet for funksjonalitet ut over dette. Det er likevel ikke klart hva basisløsning betyr og hvor langt NIF IT skal gå i utviklingen av slike løsninger. Dermed er det heller ikke klart hvilken kvalitet løsningene skal leveres med. Vi mener at det er behov for å tydeliggjøre NIF IT sine oppgaver med å

utføre drift, utvikling og forvaltning av de sentrale idrettssystemene og at alternative modeller kan vurderes. Dette kan for eksempel gjøres ved at det vedtas klare tjenesteeerklæringer.

Når det gjelder IdrettsKontor så har NIF IT en slags dobbeltrolle som både bestiller og utfører. For oss ser det ut til at NIF IT uansett får ansvaret når løsningen ikke fungerer. Det kan være behov for å definere tjenestene og rollene tydeligere, for eksempel skille tydeligere mellom infrastruktur og kontorstøtte hvor NIF IT har større ansvar for infrastrukturen enn kontorstøtteløsningene.

NIF IT sitt ansvar for IdrettsKontor tjenesten må gjøres tydelig, ikke minst må det komme klart fram hvem som har ansvaret for opplæring av brukerne og å informere dem.

Tjenesteleveranse modellen kan oppsummeres slik:



Figur 11 NIF IT leverer tjenester til idrettskretser og særforbund (inkludert sær-idrettskretser og klubber) innenfor de rammene som er satt i IKT strategi og andre styringsmekanismer satt av NIF styret og NIF. NIF IT anskaffer selv utstyr, programvare og tjenester. IdrettsKontor leveres i sin helhet av ekstern leverandør, men driftes delvis av NIF IT som også er bestiller av løsningen.

3.1.5 Oppsummering

Det er vår vurdering at tjenestekvaliteten på mange områder er tilfredsstillende, men at den også har et klart forbedringspotensial på noen områder. Vi oppsummerer våre vurderinger slik:

- Kvaliteten på Idrettskontor virker ikke å være tilfredsstillende, det bør vurderes om løsningen for dokumentarkiv er tilpasset arbeidsprosessene den skal støtte.
- Brukerne og kundene har behov for at NIF IT i større grad tar dem med på råd når løsninger utvikles og forvaltes. Det er også behov for økt brukerorientering gjennom bedre veiledninger og opplæring.
- Prosjektene kan med fordel i større grad gjennomføres basert på beste praksis for mellom annet å sikre brukerperspektiver.
- Idrettens grunndata er en svært sentral ressurs i dagens arkitektur, risiko kan sannsynligvis reduseres.
- Tjenesteleveransemodellen er uklar og det er behov for å klargjøre hvilke tjenester NIF IT skal levere og hvilke som kan bestilles av NIF IT etter behov. Dessuten hvilke områder hvor idrettene i større grad bør kjøpe løsninger i markedet.

3.2 IT tjenester som dekker organisasjonsleddenes samlede behov

I dette kapittelet vurderer vi først og fremst om løsningene dekker behovet til organisasjonsleddene i idretten. Vi har her først og fremst perspektiv på funksjonalitet i idrettssystemene.

På spørsmålet i brukerundersøkelsen om tjenestene som NIF IT tilbyr svarer på behovene til organisasjonene så mener 43,6% at de gjør det i noen grad og 26,5% at de gjør det i stor grad, bare 14,2% mener at de tilfredsstillt behovene i liten grad og 2,8% i svært liten grad. Dette gir en indikasjon på at tjenestene dekker behovene til mange av brukerne.

Resultatet må også sees i forhold til at NIF IT skal tilby basisløsninger til idretten, dvs. systemer som har de viktigste funksjonene, men som ikke skal dekke alle spesialbehov.

De forbundene vi har snakket med er opptatt av at de ønsker å slutte opp om fellesløsninger, men at dette avhenger av at løsningene dekker deres behov.

3.2.1 Sentrale idrettssystemer

NIF IT sin oppgave er å levere basisfunksjonalitet for administrasjon av idretten på alle nivå. Sentralt i porteføljen står idrettens grunndata. Beslutningen om at grunndata skal være tilgjengelig i et felles sentralisert register er gjort helt tilbake på 90-tallet. Dette har medført at det har vært mulig å utvikle felles funksjonalitet i løsninger for å administrere medlemmer, organisasjoner, klubber og aktiviteter. Dagens idrettspolitiske dokument setter arbeidet med et felles medlemsregister som høyest prioritert.

NIF IT arbeider kontinuerlig med å forbedre grunndataene, og kvaliteten blir stadig bedre. Det er også etablert standardiserte grensesnitt som gjør det mulig å integrere løsninger som er levert i markedet.

Når det gjelder porteføljen av applikasjoner så arbeider NIF IT med å erstatte moduler i SportsAdmin med mer moderne løsninger. KlubbAdmin er en slik løsning og etter hvert kommer KursAdmin. TurneringsAdmin erstatter aktivitetsmodulen i SportsAdmin for noen lagidretter.

I følge våre informanter så oppfattes det i noen sammenhenger som problematisk at løsningene tilbyr minste felles multiplum av funksjonalitet, noe som gjør at ingen blir helt fornøyde.

Både Norges Rytterforbund og Norges Rallyforbund har egne løsninger for administrasjon av aktiviteter og arrangementer. Årsaken til dette er at SportsAdmin ikke støtter administrasjon av hester og biler, men er fokusert på personer. Også andre forbund har valgt å anskaffe egne løsninger.

IT-strategien åpner for at forbundene kan anskaffe slike løsninger selv dersom de har behov for funksjonalitet ut over det som basisfunksjonene som de sentrale idrettssystemene tilbyr (i dette tilfellet SportsAdmin).

En av hovedbegrunnelsene for felles idrettsadministrative løsninger i stedet for forbundsvis er at mange idrettslag er allidrettslag. Administrasjon av medlemmer i laget gjøres ofte av en person som har ansvaret på tvers av flere idretter. Dette er også et sterkt argument for at idrettens grunndata er sentralisert.

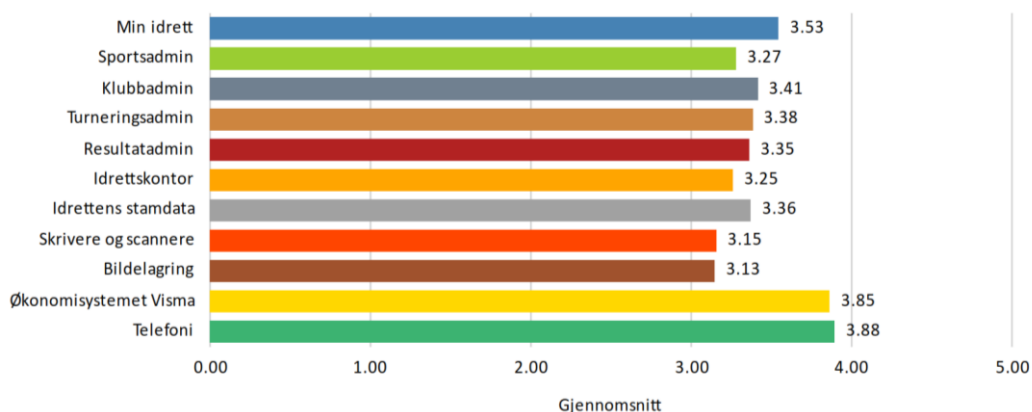
Når det gjelder administrasjon av klubber og medlemmer gjennom KlubbAdmin og til dels MinIdrett så dekker disse funksjonalitet som er direkte koblet til kvaliteten på dataene i grunndata registrene. Bruken av funksjonaliteten i disse systemene påvirker dermed kvaliteten på felles grunndata, noe som gjør at løsningene også blir virksomhetskritiske.

I dag dekker løsningene som NIF IT forvalter et bredt spekter av systemer for administrasjon av idretten med basisfunksjonalitet. Vi stiller spørsmål om dette gjør at løsningene aldri blir helt formåls effektive. Det er mulig at man i større grad bør vurdere en smalere portefølje av løsninger som imøtekommer behovene på en bedre måte. For eksempel kan man åpne for at særforbundene i enda større grad selv kan dekke sine behov for funksjonalitet knyttet til aktivitetsadministrasjon.

3.2.2 Brukertilfredshet med sentrale idrettssystemer

I brukerundersøkelsen så har vi også spurt om hvor fornøyd brukerne er med de ulike løsningene som NIF IT tilbyr. Generelt sett er både brukerne og lederne mest fornøyd med økonomisystem fra Visma og telefonisystemene. Av idrettssystemene så er de minst fornøyd med SportsAdmin og mest fornøyd med MinIdrett. Det er samsvar mellom lederne og brukernes svar, men generelt sett er brukerne mer negative enn lederne.

3. For de løsningene ditt særforbund eller krets bruker/har brukt angi hvor fornøyd du er med hver av løsningene totalt sett på en skala på 1 – 5



Figur 12 Brukernes svar på skala 1 Svært misfornøyd 2 misfornøyd, 3 Hverken eller, 4 Fornøyd og 5 Svært fornøyd.

Visma som er hyllevare anskaffet i markedet skårer bedre enn samtlige av løsningene som er utviklet av NIF IT selv. Dette kan selvsagt skyldes at idrettssystemene er basisløsninger som kun skal dekke behovet for den mest nødvendige funksjonaliteten, men kan også skyldes andre årsaker som at brukergrensesnittet ikke er godt nok.

Når brukerne svarer på i hvilken grad de samlet sett er fornøyd/misfornøyd med IT-løsningene som leveres av NIF – IT så svarer 46% at de er fornøyd, mens 6 % er svært fornøyd. I tillegg mener hele 70% av brukerne som er spurt at NIF IT svarer på behovene for IT-løsninger som deres organisasjon

har i noen grad (43,6%) eller i stor grad (26,5%). Lederne som har svart har helt sammenfallende syn med brukerne. Dette tyder på at brukerne er relativt fornøyde med løsningene som NIF IT leverer.

3.2.3 Funksjonalitet som ikke dekkes i dagens løsninger

I brukerundersøkelsene er det kommet fram en rekke områder som kan være kandidater til fellesløsninger. I tillegg er det listet opp en rekke løsninger som idrettskretsene har anskaffet selv, ofte som skytjenester.

Løsninger som nevnes oftest i brukerundersøkelsen hvor idrettssystemene ikke er dekkende er:

- Saksbehandlingsløsning for behandling av tvister o.l. som gjør at bl.a. alle saker per klubb kan vises.
- Arrangementsløsninger for en rekke idretter, SportsAdmin dekker ikke behovet.
- Oppfølging av klubber og medlemmer i en CRM lignende prosess, SportsAdmin er ikke dekkende nok.
- Styre og prosjektportalen i IdrettsKontor er ikke tilgjengelig enda.
- Kursmodulen i SportsAdmin er ikke dekkende og det etterspørres kobling mellom idretts CV og kurs/e-læring.
- Bedre skjema på nett for påmelding og rapporteringer.

I tillegg kommer det fram en del frustrasjon rundt dokumenthåndteringssystemet som er en del av IdrettsKontor.

3.2.4 Digitalisering som strategisk drivkraft for organisasjonsutvikling

De overordnede strategiene for bruk av IKT i norsk idrett ble lagt helt tilbake i 1986 og 1997. Disse er senere fulgt opp i NIFs spillemiddelsøknader og årsrapporter, og har vært styrende ved prioritering av systemer og utvikling. Strategien har blant annet vært:¹¹

- Nasjonale databaser i stedet for oppsplitting.
- Felles bruker id tjeneste.
- Felles kontroll med informasjonssikkerhet.
- Prioritere å formidle idrettens aktiviteter og resultater.
- Oppnå rimelig andel av økonomien som skapes rundt idrettsinformasjonen.
- Gjøre løsningene tilgjengelige for ytre organisasjonsledd.
- Forenkle lokal klubb administrasjon.
- Rasjonalisere ved å oppdatere informasjonen nærmest mulig brukeren.
- Forenkle økonomiske ordninger og utbetalinger til klubbleddet uten mellomledd.

Dagens IT-strategi til norsk idrett omhandler i all hovedsak eksisterende fellesløsninger og forsøker å trekke en skillelinje mellom hva som skal være felles IT – løsninger og grunnfinansiert og hva de ulike særforbundene og idrettskretsene må finansiere selv. Den omhandler også hvordan særforbundene skal involveres i beslutninger om felles IT.

Men strategien er ikke en digitaliseringsstrategi. Dvs. at den ikke sier noe om hvordan norsk idrett skal utvikles videre basert på de teknologiske muligheter som finnes i dag. Fraværet av arbeid med virksomhetsarkitektur og en tydelig kobling mellom IT-strategien og de ulike idrettsforbundenes mål og strategier underbygger dette. Undersøkelsenes relativt svake skår på involveringsmuligheter og innspill fra særforbundene gir indikasjoner i den retning.

¹¹ Basert på innspill fra assisterende generalsekretær Øystein Dale

Som eksempel kan det nevnes at Norsk sykepleierforbund ønsker å tilrettelegge for spisset kommunikasjonen med enkeltmedlemmene utfra medlemmets behov og ønsker, samtidig som medlemmet ikke dynges ned av informasjon og tilbud. Blant annet derfor har forbundet gått til anskaffelse av en ny medlemsadministrasjonsløsning. Løsningen er en såkalt CRM (Customer Relation Management) – løsning, altså en løsning som er skreddersydd for å ha kontroll med kommunikasjonen med medlemmet. Løsningen skal kunne støtte nyhetsbrev, sosiale media, sms, e-post osv.

Valg av løsning falt på Microsoft Dynamics CRM, som har en versjon som er laget for frivillige organisasjoner, siden den vurderes som fleksibel og kommer med en rekke programmeringsgrensesnitt som gjør at ulike datakilder og mottakssystemer kan kobles til.

Sykepleierforbundets strategi er å gjøre kjernesystemene så fleksible som mulig, blant annet har de satset på å benytte en ekstern distributør til distribusjon av fakturaer og betaling. Det betyr at de nå kan tilby betaling av kontingent, kurs, forsikring m.m. på alle plattformer; e-post, sikker digital post (eboks/digipost), nettbank, kredittkort og Vips.

En digitaliseringsstrategi henger med andre ord langt tettere sammen med forretningsutviklingen enn det dagens IT-strategi i NIF gjør. Det krever også at lederne i norsk idrett ser mulighetene som digitalisering gir. Dette er ikke en oppgave for IT-avdelingen alene, men det er viktig at det finnes tilstrekkelig strategisk kompetanse som kan peke på mulighetene som finnes og bistå særforbundene i deres strategiarbeid.

Det er stor sannsynlighet for at Norges Idrettsforbund og de ulike særforbundene mer og mer vil bli bedømt av medlemmene og publikum utfra hvilke digitale løsninger de tilbyr. I tillegg kan nye muligheter gi effekter i form av økt aktivitet, økte inntekter, lavere kostnader og mindre tid til administrasjon. Konsekvensen er at idretten må vurdere de muligheter og hovedtrender som finnes.

Et godt eksempel er stordata (Big Data) som handler om å utnytte store mengder datastrømmer i sann tid og gjøre analyser på dataene slik at det for eksempel kan tas bedre beslutninger. Ved å ta i bruk stordatateknologi så kan de ulike forbundene gjøre analyser av medlemsmassen som for eksempel gjør at de kan fange opp frafall fra idretten tidligere enn i dag. Eller finne ut hvem som er interessert i tilleggsforsikringer eller lignende på lisensen.

Andre eksempler på nye muligheter er bruk av applikasjoner i skyen som SaaS (Software as a Service) og andre skytjenester på alle kanaler (alle mobile plattformer), webløsninger osv.

Det er også klart at utviklingen av teknologi går så raskt at det kan stilles spørsmål ved om mindre IT-avdelinger i det hele tatt har mulighet til å henge med i utviklingen. Dataene som organisasjonen samler inn og behandler blir kanskje det viktigste og mest sentrale ressursen og svært viktig å forvalte forsvarlig. Derfor blir kanskje den viktigste konsekvensen for IT-funksjonen å lage en arkitektur som er så fleksibel at applikasjoner kan kobles til og kobles fra dataene etter behov.

Men en slik tenking utfordres også virksomhetens tankesett knyttet til informasjonssikkerhet, endringshastighet og vilje. Nye teknologier og løsninger gjør også at måten å løse oppgavene på endres, det vil ikke bare kreves fleksible IT-løsninger, men også fleksible organisasjonsformer, fleksible ansatte og raske beslutningsprosesser. Her kan behovet for kunde og brukerforankring komme i konflikt med behovet for hurtige avklaringer.

3.2.5 Vurdering av IKT-styringen i norsk idrett

Strategisk styring handler også om å se IT-bruken og IT-utviklingen i et langsiktig perspektiv og se nye muligheter for å ta i bruk IT for å utvikle norsk idrett.

Det er vårt syn at IT-prosjektene i liten grad sees som organisasjonsutviklingsprosjekter eller prosjekter for utvikling av forretningsprosessene i de ulike idrettene.

IT-utvalget har inngrep med enkeltprosjekter og gir råd om formål, omfang og framdrift, men rådet har ingen formell beslutningsmyndighet.

Med unntak av IT-strategien og årlige budsjett så er realiteten at IT-beslutningene i stor grad gjøres av ledelsen i NIF IT og NIF GS (ved stedfortreder). IT-utvalget høres i de fleste saker. IT-utvalget kan for eksempel ikke stoppe eller avslutte prosjekter, men de kan gi råd om det dersom de ønsker. Ofte er det også slik at utvalget orienteres om relevante beslutninger av NIF IT.

Det kan hevdes at så lenge IT-utvalget ikke har myndighet så har det også begrenset påvirkningsmulighet. Mot dette kan det sies at de råd som IT-utvalget gir som regel blir tatt til etterretning.

I undersøkelsene så svarer halvparten av lederne at de ikke kunne påvirke løsningene som leveres av NIF IT i det hele tatt eller i liten grad, 15 % svarte hverken – eller, bare en svarte at han kunne påvirke i stor grad, mens 30% (6) mente at de kunne påvirke i noen grad.

I brukerundersøkelsen så oppgir over 50% at de ikke kan påvirke hvilke IT-løsninger de kan benytte i eget arbeid. Dette kan tyde på at ledere og brukere ikke har særlig mulighet til involvering i spørsmål om IT-løsninger.

Trenden i andre virksomheter i både privat og offentlig sektor er at forretningsiden i organisasjonen eier egne fagapplikasjoner. De har budsjettansvaret for systemene, bestiller og betaler endringer i funksjonalitet og drift av en intern eller ekstern IT-leverandør. I NIF eier og beslutter NIF og NIF IT alle prosjekter og endringer i systemporteføljen.

Behovet for økt kundeinvolvering er anerkjent av idrettsstyret, NIF, NIF IT og særforbundene. Det er også en klar strategi at det skal etableres systemeiere for de ulike systemene. Likevel er det ikke truffet tiltak i denne retning og de fleste anerkjenner at dette er vanskelig.

Etablering av fellesløsninger krever at løsningene er faktiske felles behov og gjenbrukbare på tvers av organisasjoner. Erfaringer fra offentlig sektor og etableringen av Altinn, ID-porten og grunndataregistrene viser at dess nærmere løsningene er tjenester som realiserer forretningsprosesser i ulike virksomheter, dess vanskeligere er det å finne felles behov for funksjonalitet så lenge arbeidsprosessene ikke standardiseres.¹²

Det er vår vurdering at brukerne og deres organisasjonsledd i større grad bør involveres i styringsstrukturene. Dette kan for eksempel gjøres ved at IT-utvalget gis større fullmakter. Utvalget kan fungere som rådgivende organ for idrettsstyret når kommende års prosjektportefølje skal besluttes. Men dette vil i så fall kreve at innstillingen forankres i særforbund og idrettskretser. I tillegg vil det kreve en standardisert arbeidsprosess hvor for eksempel prosjektforslagene er godt forberedt.

Men samtidig er det viktig at bruker- og kundeinvolvering står i stil med tid det tar å beslutte gjennomføring av f.eks. et prosjekt.

¹² (Difi, 2010)

3.2.6 Vurdering av dagens finansieringsmodell

Dagens finansieringsmodell som er basert på 70% sentralfinansiering direkte fra NIF og resterende 30% basert på brukerfinansiering fra særforbundene og idrettskretsene er sannsynligvis ikke bærekraftig over tid. Årsaken til dette er at det ikke finnes noen mekanismer for økt finansiering av nye prosjekter eller generell KPI justering. Det kan derfor være behov for å vurdere endringer i modellen.

Modellen gir god forutsigbarhet for NIF IT ved at 70% av finansieringen er sikret, noe som muliggjør god ressursplanlegging. Men samtidig vanskeliggjør den en god bestiller-utfører modell i og med at NIF IT disponere budsjettene og eier ressursene.

Et annet moment er at NIF IT i dag tar all risiko for merkostnader, noe som også gir sterke insentiver til å tenke kostnadseffektivt og å sikre god kostnadskontroll. Men uheldige konsekvenser kan være at prioriteringen ikke er i tråd med brukernes behov.

Ved å flytte mer av faktureringen direkte til bestillere i brukerorganisasjonene vil det sannsynligvis gi bedre løsninger og funksjonalitet. Men dette gir sannsynligvis også en høyere kostnad ved at koordineringen av behovene blir mer krevende.

Dagens finansieringsmodell egner seg godt for NIF IT. Men det er vår vurdering at det er behov for å utarbeide bedre estimater for alle investeringer/utviklingsprosjekter som sikrer full finansiering av både utvikling, drift og forvaltning. I tillegg er det behov for å måle effekter av investeringer og i større grad kommunisere mulighetene i dagens løsninger.

Vår vurdering er at i tillegg til bedre estimering av totalkostnadene ved nye investeringer så bør NIF utforske økt grad av brukerfinansiering slik at kostnadene i større grad belastes de som bruker løsningene.

3.2.7 Vurdering av prinsipper for kostnadsføringer og hva som inngår i de ulike finansieringskildene

Det er en rekke kostnader som er felles for alle eller noen løsninger. Det benyttes fordelingsnøkler utenfor økonomisystemet for å synliggjøre kostnadsforbruket i IT-porteføljen. Ansatte i NIF IT fører timer i support systemet for de forvaltningsoppgavene de utfører. Dette gjør at det er mulig å spore ressursforbruket ved forvaltning som faller innenfor standardiserte arbeidsprosesser («incident», «release» osv.).

Oppgaver som ikke faller inn under disse arbeidsprosessene slik som f.eks. prosjekter og utredningsoppgaver, er ikke en del av timeføringen. Derfor er det ikke helt transparent i økonomisystemet hva som er kostnadene ved å forvalte enkeltsystemer, noe som reduserer sporbarheten og synligheten til reelt kostandsforbruk.

Det er dermed vanskelig å få oversikt over hvor mye tid og ressurser faktisk benyttes til:

- Kontorstøtte og infrastruktur (IdrettsKontor)
- Drift av IT-løsninger
- Support
- Forvaltning av felles idrettssystemer
- Forvaltning av idrettens grunddata
- Utvikling av idrettssystemer
- Opplæring av brukere

De styrende dokumentene for NIF IT er til dels uklare på hvilke type kostnader som skal belaste de ulike finansieringskildene. Som tidligere nevnt er det for eksempel vanskelig å sette seg inn i hva som menes med basis funksjonalitet (jamfør punkt 2a i IT-strategien) så lenge dette ikke er nærmere beskrevet ut over det som står i IT-strategien.

Ved bruk av felleskapets midler er det viktig at alle er omforente om beslutningen om hva midlene skal gå til og hva beslutningen innebærer for det enkelte organisasjonsledd. Det må mellom annet være klare kjøreregler som er transparente for hele idretten på hva felleskapet skal dekke og hva som skal fullfinansieres.

Vår vurdering er at det mangler klare prinsipper for hvilke kostnadselementer som skal inngå i de ulike finansieringskildene, og hvordan man skal sikre sporbarheten. Felleskomponenter (grunndata, lisenser, infrastruktur o.l.) splittes opp med kalkyler i Excel mellom de ulike finansieringskildene. Dette skaper usikkerhet knyttet til hva grunnfinansieringene faktisk benyttes til.

Tjenester er satt sammen basert på de ulike finansieringsformene, og ikke nødvendigvis hva brukerne forventer. Dette gjør det krevende for uinnvidde å forstå kostnadsforbruket. For særforbundene og idrettskretsene kan det dermed også være vanskelig å forstå hva de betaler for.

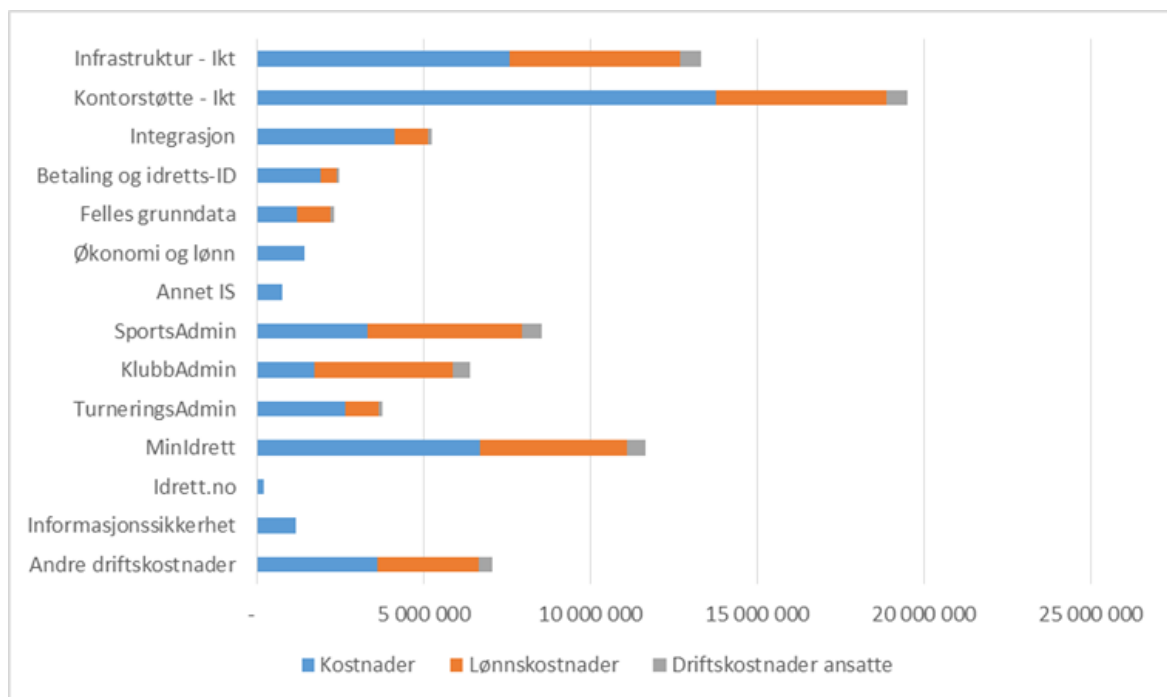
3.2.8 Oppsummering

Brukerundersøkelsen og innspill fra ulike særforbund viser at idrettssystemene som leveres av NIF IT er dekkende som basisfunksjonalitet. Men dette gjør også at det er en del funksjonsområder som ikke dekkes. Strategien med å levere basisfunksjonalitet medfører at brukerne stort sett er mellomfornøyde med funksjonaliteten i løsningene som NIF IT utvikler og forvalter. Vi oppsummerer våre vurderinger slik:

- 1) IT-løsningene er kan være i for liten grad knyttet til utvikling av organisasjonen og særforbundene og idrettskretsenes oppgaveløsning.
- 2) Det er en mangel at forretningssiden ikke har tilgang på en intern tjeneste som leverer strategisk IT kompetanse.
- 3) Styringsstrukturen for IT bør utvikles til å ivareta bruker og kundeinvolveringen på en enda bedre måte, blant annet kan det vurderes å gi IT-utvalget utvidede fullmakter og å sikre at forretningssiden i større grad tar eierskap til systemene.
- 4) Det bør vurderes om finansieringen av IT i større grad skal være basert på brukerbetaling.
- 5) Det bør sikres større sporbarhet og transparens i forhold til reelt kostnadsforbruk på IT.
- 6) Det bør også utvikles metoder og rutiner som har større fokus på estimering og kalkulering av livssykluskostnader (TCO).

3.3 Kostnadsnivået i forhold til relevante referanser

Gjennom analyser av regnskap og budsjett har vi forsøkt å modellere opp kostnadsforbruk på ulike komponenter av IT-porteføljen (se figur under). Topp 3 kostnadsdrivere i porteføljen utgjør 53% av totale kostnader (Kontorstøtte (19,5), Infrastruktur (13,3) og Minldrett (11,6)). Administrasjon og andre driftskostnader utgjør 8,4% av totale kostnader.



Figur 13 Kostnaden fordelt på porteføljen av systemer og løsninger som forvaltes av NIF IT (budsjettert 2016)

3.3.1 Benchmarking av kostnadene i NIF IT

For å vurdere størrelsen på kostandsforbruket til NIF IT velger vi å benytte Gartner sin Key Metrics data fra 2013¹³, som består av et utvalg på 2295 virksomheter i mer enn 80 land. I den demografiske inndelingen til Gartner er det ingen som er direkte sammenlignbare med NIF, så vi har valgt å sammenligne kostnadsforbruket for NIF IT med utdanningssektoren og totaltallene for alle virksomheter i undersøkelsen. Utdanning har visse fellestrekk med tjenestene som leveres av NIF IT, som for eksempel infrastruktur, arbeidsstøtte, medlems/studentregister og portal til medlemmer/studententer.

I og med at NIF IT støtter særforbund og idrettskretser så benytter vi antall brukere (1500) som basis for analysen. Brukerundersøkelsen var mangelfull mht. å kartlegge totale kostnader og IT-personell utenfor NIF IT, så reelle IT kostander i idretten vil være høyere enn det som er lagt til grunn her.

Gartner ser på IT-kostnader basert på kontantstrømmen, både drift og investeringer, men trekker ut gjennomstrømningskostnadene. Vi har tatt med kostnader som er videreført til særforbund eller idrettskrets, da vi baserer oss på totalt antall brukere. Vi benytter 2015 resultatet til benchmarking (kostnad 78 MNOK) og ser bort fra:

Fra kostnadsanalysen baserer vi oss på 2015-tall og ser bort fra:

- Avskrivninger 12 MNOK
- Intern rentebelastning 2,4 MNOK
- Integrasjon dekket av KUD 1,9 MNOK

Og legger til aktiverte kostnader i 2015:

¹³ (Gartner, 2013)

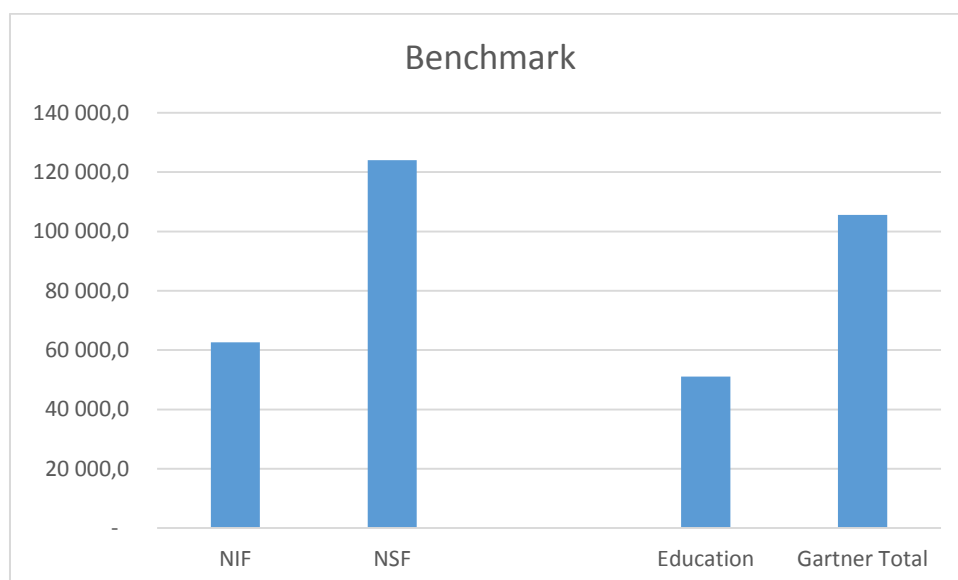
- TurneringsAdmin og Nytt IdrettsKontor 32,8 MNOK (fra NIF IT økonomirapport)

Det gir en sammenligningskostnad på 93,7 MNOK for 2015, delt på antall brukere gir det en kostnad pr. bruker på kr 62 467. Prosjekter utgjør ca. 34% av totalkostnaden i NIF IT. Dette er over gjennomsnittet i Gartnerundersøkelsen som er 28%.

Sammenligningsvirksomheten, Norges sykepleierforbund (NSF), har litt over 100.000 medlemmer, 250 brukere og 3400 tillitsvalgte som alle har ulike rolletilganger knyttet til medlemsregisteret. Medlemsregisteret er det sentrale navet i alle løsninger og IT-avdelingen jobber primært med integrasjoner.

NSF har stor fokus på digitalisering av arbeidsprosesser og å tilrettelegge systemene for god medlemsdialog. De deler også ut nettbrett til alle tillitsvalgte med egne portaler for legge til rette for å dele informasjon mellom dem (møtereferater o.l.). NSF har høyere fornyelsestakt enn NIF (47%) og gjør at NSF har en relativt høy kostnad pr bruker (kr 124 000).

Kostnadene for NIF IT er lavere enn NSF, sannsynligvis grunnet at de leverer færre tjenester. Gartner har benchmarket totalkostnader for IT kostnader i alle virksomheter og utdanning. I forhold til Gartner ligger NIF IT ganske nærme kostnadsforbruket i utdanningssektoren men har langt lavere kostnader en totalen for alle virksomhetene.



Figur 14 Kostnader per bruker NIF IT sammenlignet med NSF og tall fra Gartner

Det er vår vurdering at IT-kostnadene i NIF ikke er høye sammenlignet med andre virksomheter. Vi har heller ikke grunnlag for å si at det finnes særlig skjulte kostnadene i de andre organisasjonsleddene.

Det er også en vurdering at IT-kostnadene vil øke med økt digitalisering, men da må kostnadene sees i forhold til gevinstene som realiseres på andre områder som for eksempel økte inntekter gjennom økt medlemsmasse og eksempelvis mindre tid til administrasjon i klubbene f.eks. gjennom mer automatiserte rapporteringsordninger til offentlige tilskudds forvaltere.

For å vurdere om kostnadene knyttet til utvikling av TurneringsAdmin er rimelige i forhold til markedet så har vi sett nærmere på prisene til cuponline.se. Løsningen dekker en del av funksjonaliteten til TurneringsAdmin, men har ingen integrasjon mot idrettens grunndata.

Sammenligningen er derfor delvis søkt, men gir likevel en indikasjon på hvor kostnadseffektivt det er å skreddersy egne løsninger i forhold til å kjøpe i markedet.

Dersom man tar utgangspunkt i NHF og NIHF sine antall klubber og lag så viser kalkylen at NHF som har flest lag kommer noe bedre ut kostnadmessig ved å bruke TurneringsAdmin enn cuponline.se, mens ishockey sannsynligvis ville kommet bedre ut økonomisk sett med cuponline enn de gjør med TurneringsAdmin. Differansen for ishockey er relativt stor (ca 800 000), kostnader til integrasjon av cuponline er da ikke medregnet.

4 Forslag til veivalg

4.1 Digitalisering som strategi

Fremtiden for administrasjon av idretten dreier seg om digitale løsninger. Enten det er snakk om offentlige støtteordninger, rapportering av medlemstall eller resultatregnskap eller det dreier seg om å arrangere en cup, stevne eller et løp så vil sannsynligvis all administrasjon på sikt være basert på digitale løsninger fra start til slutt.

Allerede i dag må frivillige organisasjoner kommunisere digitalt med offentlig forvaltning. I fremtiden vil idrettsorganisasjonene også måtte kommunisere digitalt med tillitsvalgte, ansatte i alle organisasjonsledd, og ikke minst med medlemmer, utøvere og publikum. Kommunikasjonen vil ikke bare dreie seg om e-post eller elektroniske brev på mer sikre kanaler, det vil dreie seg om smarte kommunikasjonsformer på sosiale media og målrettet informasjon til medlemmer om tema som de er opptatt av.

Ungdoms-OL på Lillehammer 2016 viste på mange måter hvordan sosiale media (facebook og flickr) kan utnyttes for å øke opplevelsen til deltakere, presse og publikum.

Beslutningsgrunnlagene vil sannsynligvis i mye større grad enn i dag være basert på avanserte analyser gjort på idrettens egne datakilder i kombinasjon med andre tilgjengelige datakilder. Forskning på frivillighet og idrett vil kunne baseres på stordata teknologi som analyserer tilgjengelige data fra registre og sensorer i idrettsanlegg eller sensorer som benyttes av utøverne selv.

Utøvere, klubber og publikum vil benytte applikasjoner tilgjengelig på mobile enheter hentet fra skyen. Allerede i dag finnes det tusenvis av slike løsninger som utvikles for ulike sportslige formål, og mange har tatt dem i bruk.

Vi tror at digitaliseringen av norsk idrett i fremtiden bør dreie seg om å finne smarte digitale løsninger som gir effekter i form av enklere administrasjon av klubbene og de ulike organisasjonsleddene. Derfor står nå norsk idrett på mange måter ved et veiskille når det gjelder å tenke strategisk og langsiktig på bruk av digitale tjenester.

Regjeringen har erkjent at mange av dagens ledere i offentlig sektor ikke har nok kompetanse til å kunne ta gode nok beslutninger om digitalisering. I Meld. St. 27 (2015–2016)¹⁴ foreslår derfor regjeringen at alle ledere i staten skal gjennom opplæring i digitalisering. Norsk idrett kan vurdere om de også bør satse på tilsvarende tiltak.

Målsetningen er at ledere av alle organisasjonsledd, ansatte og tillitsvalgte tar digitalisering med i betraktningen når de skal tenke utvikling av sin organisasjon eller klubb.

For å oppnå dette så er det flere tiltak som kan treffes:

- 7) Utvikle kurs, seminarer og workshops om digitalisering av idretten.
- 8) Etablere nettverk mellom ulike idretter med tema om å dele erfaringer.
- 9) Ha tilgjengelig strategiske rådgivere på digitaliseringsområdet som kan bistå med råd i strategiske veivalg.
- 10) Gjennomføre en strategiprosess som ender opp med en digitaliseringsstrategi som sier hvordan idretten i fellesskap skal utnytte teknologien i fremtiden

¹⁴ (Kommunal og moderniseringsdepartementet, 2016)

4.2 Strategiske veivalg

Basert på kartleggingen og vurderingene som er gjengitt i denne rapporten så har vi skissert noen strategisk veivalg som vi mener idretten står overfor. Det finnes andre veivalg vi kunne ha fokusert på, de vi har valgt å beskrive her er beskrevet for å gi evalueringsutvalget et godt beslutningsgrunnlag.

Tiltakene som er beskrevet er ikke ensidig knyttet til de veivalgene vi har skissert og kan kombineres nærmest uavhengig av hverandre i ulike strategier.

Veivalgene vi har valgt å beskrive her er:

- 1) Fortsette som i dag, men med bedre kommunikasjon med kunder og brukere
- 2) NIF IT utvikles til å være en enda mer profesjonell leverandør av IT til norsk idrett
- 3) Kunde og brukerorganisasjonene velger IT-løsninger selv

4.2.1 Fortsette som i dag, men med bedre kommunikasjon med kunder og brukere

Med dette mener vi at dagens oppgaveportefølje, organisering og tjenesteleveransemodell videreføres om lag som i dag. Det betyr også at IT-utvalget opprettholdes som rådgivende organ.

Dersom dette konseptet velges så er det likevel behov for å treffe tiltak for å videreutvikle NIF IT, vi forslår at disse tiltakene vurderes:

- Prioritere bedre kommunikasjon med, og opplæring av, kunder og sluttbrukere
- Etablere referansegrupper i tråd med forutsetningene i IT-strategien

Prioritere bedre kommunikasjon med og opplæring av kunder og sluttbrukere

Det er også behov for å informere brukerne bedre om nyheter og oppdateringer fra NIF IT; tiltak som nyhetsbrev, sosiale media, nyhets saker på intranett m.m. bør vurderes. Alle prosjekt bør som minimum ha en kommunikasjonsplan. Her bør NIF IT få bistand fra NIF sin kommunikasjonsenhet.

En åpenbar forbedring er at det klargjøres bedre hvem som har ansvaret for å lære opp brukerne i for eksempel kontorstøtteløsningene. I dag synes dette å falle mellom flere stoler og blir ikke plukket opp av noen. Dette gjør at brukerne blir skadelidende og at de ikke får gjort jobben sin optimalt.

Etablere referansegrupper i tråd med forutsetningene i IT-strategien

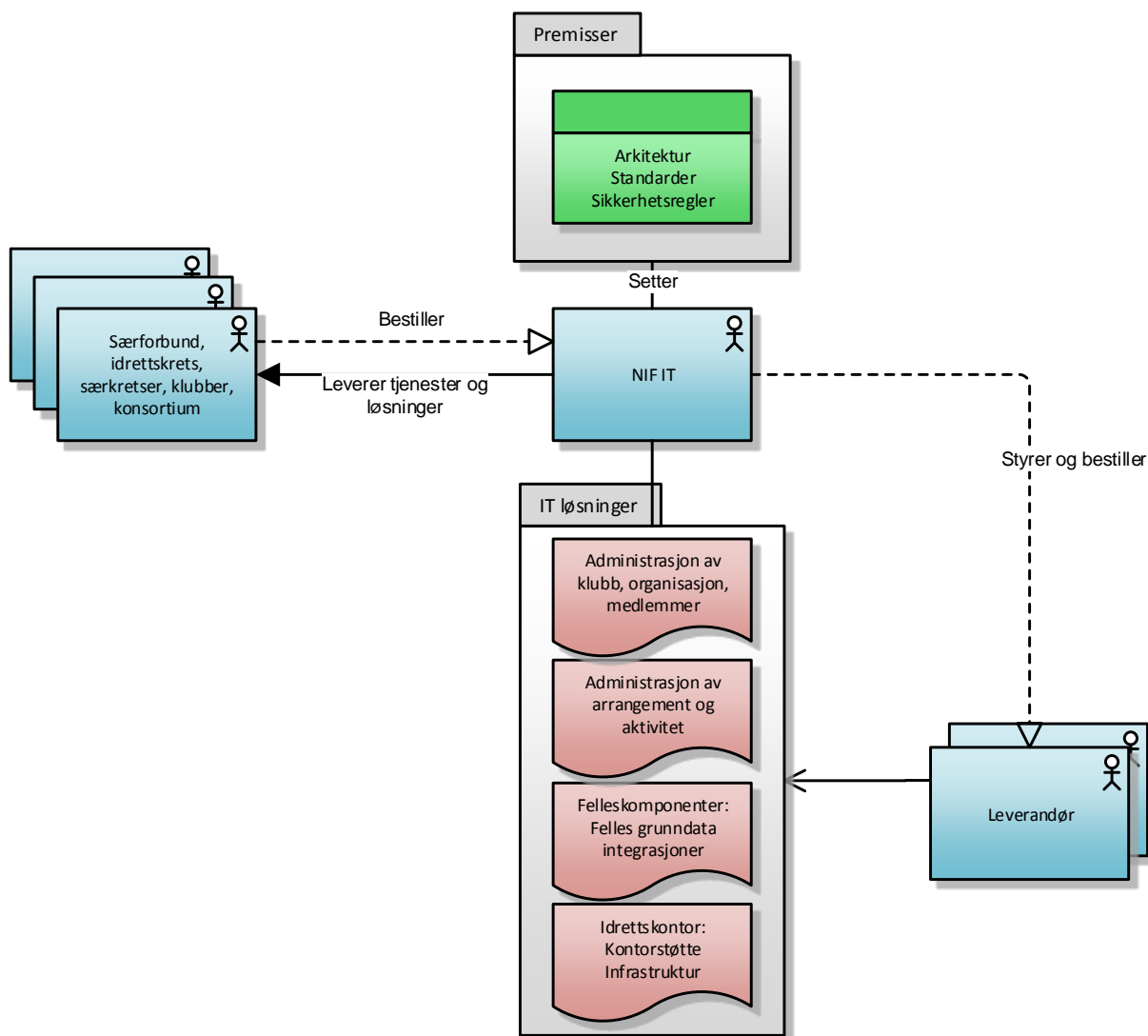
Særlig innen forvaltning og videreutvikling av løsninger er det behov for å ha et økt brukerperspektiv, selv om produkteiere gjør en god jobb i dag så er behovet for enda tettere dialog med ekte sluttbrukere om deres behov og forventninger viktig for både å kunne sikre forankring, men også for å bedre tjenestene og bevisstheten om dem.

Dette vil medføre noe mer administrasjon, men vi tror at den innsats som legges i å etablere slike forum vil betale seg – selvsagt under forutsetning av at sammensetningen av gruppene er god.

4.2.2 NIF IT utvikles til å være en enda mer profesjonell leverandør av IT til norsk idrett

En profesjonell IT-leverandør kjennetegnes ved at den leverer klart definerte tjenester til et tjenestenivå som er avtalt og forventet av kunden. I tillegg har han effektive interne prosesser, god gjennomføringsevne, styrer prosjektene på en god måte og bidrar med råd til kunden slik at han kan løse sine oppgaver på en bedre måte og dermed realisere gevinster.

Dersom dette velges som strategi så er det NIF IT som leverer tjenester og løsninger til idretten. Men det er særforbundene og idrettskretsene som er kunder og bestiller tjenestene utfra sine behov.



Figur 15 NIF IT har i all hovedsak ansvaret for å levere tjenester til de ulike organisasjonsleddene i norsk idrett. Men det er særforbundene, idrettskretsene, særkretsene og klubbene som bestiller tjenester og løsninger. Det er NIF IT som anskaffer tjenester og løsninger i markedet når det er behov. Det er også NIF IT som setter IT premisser som arkitektur, standarder og regler for informasjonssikkerhet.

Dersom dette velges som strategi så må mellom andre følgende tiltak gjennomføres:

- Overlate til særforbund og idrettskretser å bestille IT-tjenester av NIF IT etter behov
- Innføre helhetlig porteføljestyling av prosjekter
- Klarere rolledeling mellom premisgiver, bestiller og utfører

Overlate til særforbund og idrettskretser å bestille IT-tjenester av NIF IT etter behov

Dette tiltaket kan sees i sammenheng med IT-strategien som foreslår å etablere systemeiere for de ulike løsningene. Det er en veldig klar forutsetning at dersom man skal lykkes med en slik rolle så må den som eier systemene sitte tett på kunden. Det vil si at han helst bør være ansatt i et særforbund, idrettskrets og være godt kjent med behovene som kunden og brukerne har.

Bestillerne til de ulike løsningene må være eksterne for NIF IT og ha sitt daglige virke knyttet til de oppgaver som systemet er ment å skulle forbedre. Denne rollen vil ikke nødvendigvis erstatte produkteierne i NIF IT, men det er bestiller som vil ha ansvaret for å prioritere og å bestille endringer og produkteierne vil da i større grad få rollen som koordinator i NIF IT.

Det kan også tenkes at rollen kan dekkes av en styringsgruppe for hvert system. Denne kan være sammensatt av flere interessenter for det samme systemet slik som for eksempel i TurneringsAdmin prosjektet. Det må i så fall lages tydelige beslutningsprosesser og det må være klart at det er bestillerne i styringsgruppen som har det siste ordet i prioritering av endringer. Valg av gruppens leder kan for eksempel baseres på prinsippet om største bruker eller at lederfunksjonen går på omgang, utføreren NIF IT bør ikke lede gruppen.

Fordelen med styrket bestillerledd er at løsningene i større grad utvikles i tråd med brukernes behov, men også at informasjonen og beslutningene i større grad enn i dag er forankret i brukerorganisasjonene.

Ulempen kan være at det oppfattes som byråkratisk og at det kan ta tid å beslutte endringer. I tillegg vil dette kreve at brukerrepresentantene har tilstrekkelig kompetanse i å beskrive behov og krav og at utfører eller leverandører leverer gode estimat for totale livssyklus kostnader ved et nytt system eller en ny funksjon i et eksisterende system.

Innføre helhetlig porteføljestyring av prosjekter

Porteføljestyring dreier seg om å prioritere større IT-investeringer og å følge opp prosjekter som en helhetlig portefølje. En slik prosess krever at det innføres årsplaner hvor ulike styringsledd involveres i prioriteringen av prosjekter og oppfølging av dem som gjennomføres. Det finnes standardiserte beste praksis metoder for porteføljestyring som idretten kan basere seg på.¹⁵

Konsekvensen er at det etableres standarder for å beskrive prosjektforslag, mandat og planer og at en rolle har ansvaret for å koordinere beslutningsprosessen og sørge for at de riktige fora tar beslutninger.

Her kan man tenke seg at en rolle i NIF/NIF IT har ansvaret for å samle inn alle prosjektforslag som så legges fram for IT-utvalget for beslutning som en samlet portefølje. IT-utvalgets innstilling fremmes så for Idrettsstyret som beslutter neste års portefølje. IT-utvalget kan også få en større rolle i å kvalitetssikre at prosjektene som er prioritert gjennomføres etter forutsetningene underveis i prosjektene.

Tiltaket forutsetter på mange måter at det innføres standardiserte prosjektmetodikker basert på internasjonale beste praksis rammeverk eller man kan ta utgangspunkt i for eksempel [prosjektveiviseren.no](https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop/what-is-mop).

Prosjektets suksess og gevinster oppnås ved at de gode og brukerorienterte løsningene finnes underveis i prosjektet, i samspill med brukerne og med forankring hos oppdragsgiver. Riktig styringsstruktur og detaljnivå i prosjektets mål og planer blir helt avgjørende for å finne den optimale balansen mellom forutsigbarhet og innovasjon i prosjektgjennomføringen.

Fordelen med porteføljestyring er at det er de riktige prosjektene som gjennomføres utfra et helhetsperspektiv. Gevinsten er at man i mye større grad klarer å velge de prosjektene som har størst nytte. I tillegg vil det være mye tydeligere i oppfølgingen av prosjektene hvilke som har størst risiko og kanskje må stoppes.

Ulempen er at kravet til formalitet og dokumentasjon øker, noe som kan kreve mer ressurser enn i dag.

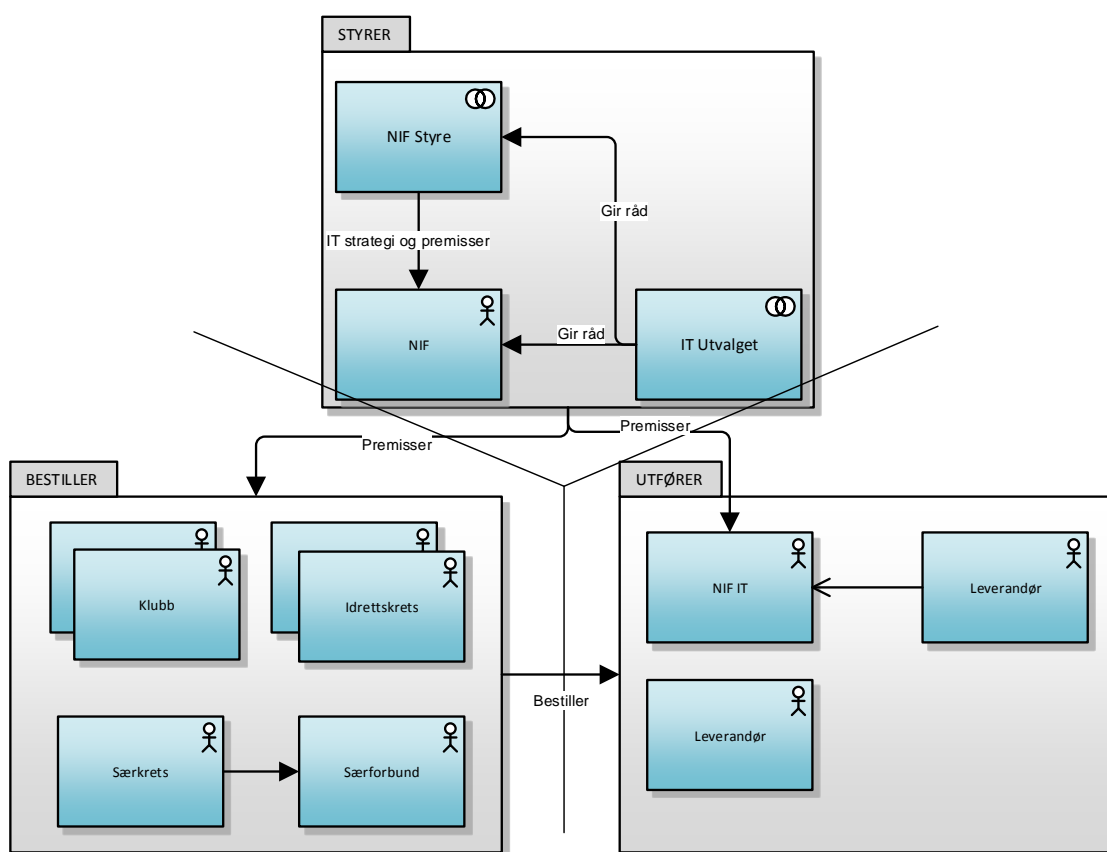
¹⁵ <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/mop/what-is-mop>

Klarere rolledeling mellom premissgiver, bestiller og utfører

Som beskrevet i kapittel 3.2.4 så er det behov for å avklare de ulike rollene tydeligere på IT-området. Y-modellen¹⁶ kan være utgangspunkt for dette. Denne modellen tar utgangspunkt i at styrer setter mål og strategi for IT-virksomheten og fatter strategiske beslutninger.

I IT-strategien er IT-utvalget definert som premissgiver for IT-virksomheten. Utvalget selv oppfatter seg ikke som premissgiver, men som en rådgivende funksjon på vegne av brukerorganisasjonene. Dersom det innføres porteføljestyling for prosjekter så kan IT utvalget fungere som rådgivende organ for beslutning av prosjektporteføljen, men det kan også få fullmakt til faktisk å prioritere og styre porteføljen innenfor gitte rammer.

Men for alle prosjekt må det utpekes en prosjekteier som etablerer styringsstruktur for prosjektene i bestillerleddet. Det er en bestiller som eier og sikrer gjennomføring av prosjekt.



Figur 16 Y-modellen, eksempel på modell hvor roller er tydeligere avklart mellom premissgiver, bestiller og utfører.

4.2.3 Kunde- og brukerorganisasjonene velger IT-løsninger selv

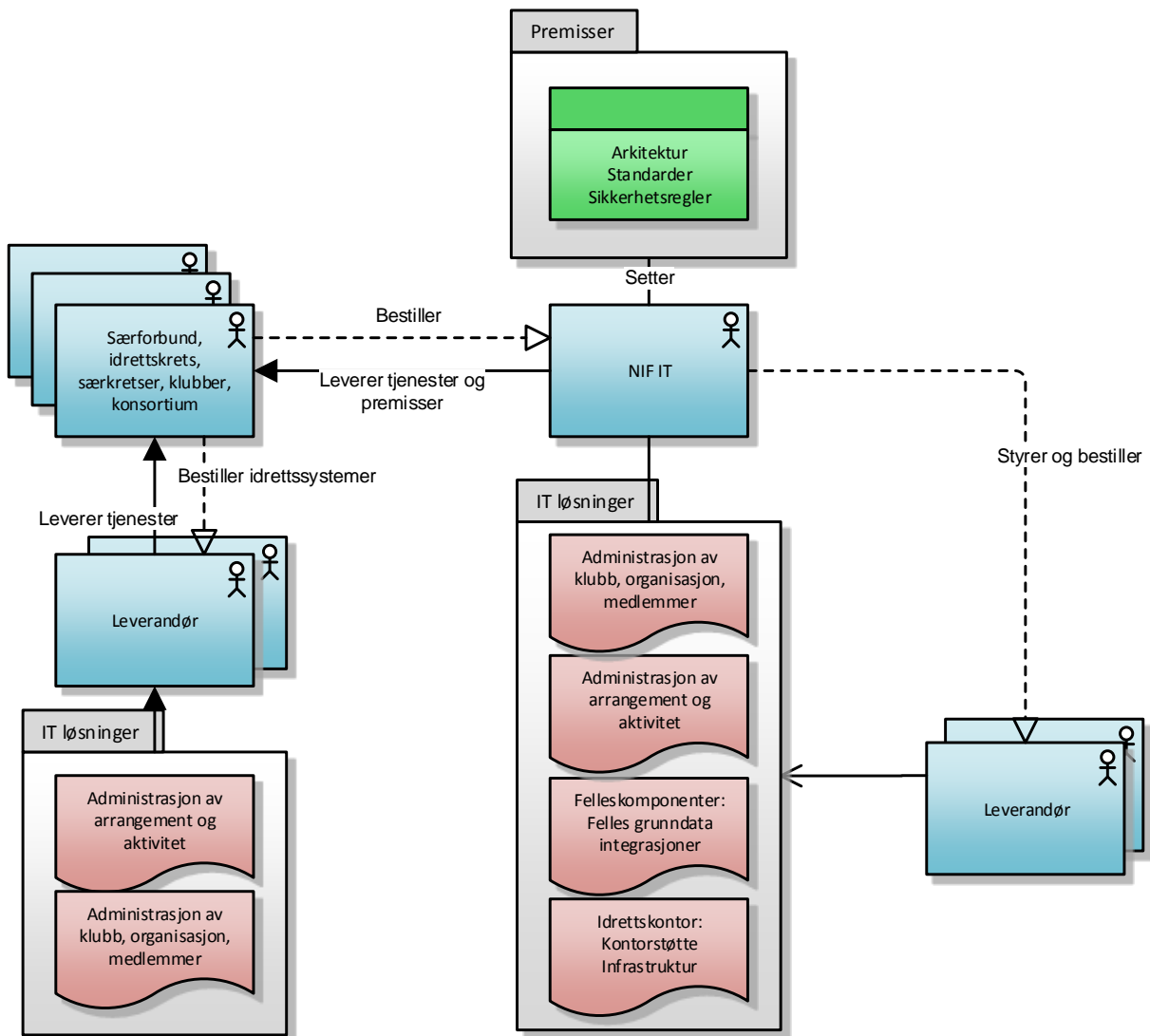
Dette handler om at særforbund og idrettskretser i større grad har frihet til å velge løsninger og leverandører selv. De velger dermed selv om de skal anskaffe IT-løsninger i markedet eller om de skal bestille løsninger av NIF IT.

¹⁶ (Statskonsult, 1998)

NIF IT har som kjerneoppgave å levere god kvalitet på felles grunndata, integrasjoner og eventuelt andre felleskomponenter. Men også å sette premisser på IT området i form av arkitektur, standarder og regler for informasjonssikkerhet.

I første omgang kan det overlates til organisasjonsleddene selv å bestille løsninger for administrasjon av aktiviteter og arrangement selv og at de også finansierer disse selv. Løsningene som velges må uansett integreres mot grunndata.

Dersom idrettskretser, særforbund eller konsortium (slik som for TurneringsAdmin) ønsker at NIF IT skal levere systemer til dem så er det en mulig variant av modellen. I så fall bør utvikling, drift og forvaltning fullfinansieres av særforbundene.



Figur 17 Brukerorganisasjonene velger selv om de vil bestille løsninger i markedet selv (slik som f.eks. NFF gjør i dag) eller å bestille løsninger fra NIF IT. I eksemplet i denne figuren er dette begrenset til å gjelde idrettssystemer for arrangement og aktiviteter, og idrettssystemer for administrasjon av klubb, organisasjon og medlemmer.

Det er mulig å tenke seg en rekke varianter av modellen over, for eksempel kan det tenkes at NIF IT i fremtiden ikke leverer andre løsninger enn grunndata og integrasjoner, samt rådgivning og premisser til de andre organisasjonsleddene. Men den kan også begrenses til bare å gjelde administrasjon av arrangement og aktivitet slik enkelte forbund gjør i dag.

I modellen kan man velge å anskaffe løsningene i markedet inkludert forvaltning (vedlikehold), men også drift og support kan anskaffes i markedet. Eller man velger å overlate drift og support til NIF IT. For brukerne har det vist seg at et sted å henvende seg når det er behov for hjelp er beste praksis.

Dette konseptet forutsetter at bestiller har god bestillerkompetanse selv i enda større grad enn for de andre veivalgene. Men NIF IT kan utvikles til å levere rådgivingstjenester til bestiller som skal anskaffe løsninger i markedet.

Det forutsetter også at NIF IT som utfører blir flinkere til å estimere livssyklus kostnader både for utvikling, forvaltning og drift (inkludert support). Men i tillegg bør følgende tiltak gjennomføres:

- Ny strategi og modell for hvordan IT-tjenester leveres
- Justert finansieringsmodell

Fordelen med en slik modell er at brukerorganisasjonene har større grad av påvirkning på egne løsninger. Dette vil kunne medføre at de får løsninger som i større grad samsvarer med deres behov og strategier. Dessuten vil kostnadsbildet bli langt mer transparent.

Ulempene er i første omgang at dette vil være en krevende omstilling, og det må bygges bestillerkompetanse hos forbundene. I tillegg må de organisere prosessene på en måte som kan fungere fleksibelt og hurtig.

Det er viktig at NIF IT utarbeider en felles arkitektur og standard som er absolutte for resten av idretten. Slik kan idretten unngå uheldige konsekvenser av modellen som for eksempel leverandørinnlåsing og silosystemer.

Ny strategi og modell for hvordan IT-tjenester leveres

Leveransemodellen må være forankret i organisasjonens overordnede mål. Hvordan IT-tjenester skaffes til veie og fungerer i organisasjonen er et strategisk spørsmål som bør besvares i fellesskap og med bred involvering.

Ny justert finansieringsmodell som gir særforbundene og idrettskretsene større fleksibilitet

Dersom særforbundene og idrettskretsene skal kunne bestille IT-tjenester til sine idretter bør de ha det totale budsjettansvar. En mulighet er at midlene tildeles bestiller rollen og at tjenestene leveres basert på betaling.

Konsekvensene av dette bør vurderes nærmere, men dette vil i større grad enn i dag sikre at det er brukerne og deres organisasjoners behov som blir ivaretatt i prioriteringene.

5 Vedlegg 1: Mandat for rådgivernes arbeid

PROSJEKTMANDAT FOR

Rådgivingstjenester til Norges Idrettsforbund, Evalueringsutvalget for felles IKT-tjenester

Denne fylles ut ved behandling.

Prosjektnummer:	Saksnummer:	
Behandlet dato: <dato>	Behandlet av / Prosjekteier: <navn>	Utarbeidet av: Bjørn Holstad
Beslutning: <Avsluttes/starte gjennomføring/ øvrige vurderinger må gjøres>		
Bemanning av neste fase Prosjektleder: Andre:		Neste fase ferdig: <dato>
Signatur (prosjekteier)		

Beskrivelse av ide

Idrettspolitisk dokument (IPD) for tingperioden 2015-2019 fremgår det at norsk idrett vil

«ta i bruk moderne informasjons- og kommunikasjonsmidler for å rasjonalisere organisasjonsarbeidet og effektivisere dialogen med medlemmene»

Videre heter det at:

«Samarbeid på tvers av organisasjonslinjene er en viktig side ved den norske idrettsmodellen. I et lite land betyr dette mye for effektivisering og rasjonell bruk av tilgjengelige ressurser. For å forsterke samarbeidet, vil norsk idrett blant annet:

- a) Etablere felles utviklingsplaner på viktige områder som avklarer mål, ansvar og oppgaver mellom organisasjonslinjene på alle nivåer.
- b) Etablere og videreutvikle kostnadsbesparende fellesfunksjoner på områder hvor store deler av organisasjonen har sammenfallende behov.
- c) Organisere samarbeidsorganer og fellesfunksjoner gjennom NIF som sørger for at idrettens felles verdier er under demokratisk kontroll og at ressursene utnyttes optimalt med tanke på formålet.
- d) Evaluere fellesfunksjonene i norsk idrett med sikte på å tilpasse disse til organisasjonsleddenes uttrykte behov.
- e) Arbeidet med å slutføre og sette i drift et elektronisk medlemsregister skal forseres og gis høyeste prioritet.»

På Idrettstinget i 2015 fremmet Norges Fotballforbund følgende forslag:

«Idrettsstyret skal snarest nedsette en gruppe med representanter fra ledelsen i NIFs administrasjon, idrettskretser og særforbund for å vurdere fremtidig strategi og organisering av idrettens IKT tjenester. Arbeidsgruppen skal ledes av representant fra Idrettsstyret og gruppen velger selv hvilke fagpersoner en bruker som rådgivere. Idrettsstyret skal fremlegge en rapport til Leder møtet i 2016 med konkrete forslag til eventuelle justeringer av strategi og organisering.»

Idrettsstyret uttalte i den anledning:

«Idrettsstyret støtter forslaget. Det er viktig at et så stort felles tjenesteområde bygger på en strategi som det er enighet rundt. Det er også viktig at man søker ekstern og uavhengig kompetanse, samtidig som disse rådgiverne ikke selv kan være potensielle tilbydere og ha økonomiske interesser knyttet til valgene som treffes. IT-strategien vedtas av Idrettsstyret. Basert på rapporten og den etterfølgende debatten, vil Idrettsstyret ha myndighet til å fatte nødvendige vedtak på området.»

Forslaget ble enstemmig vedtatt.

På denne bakgrunn etablerte Idrettsstyret et evalueringsutvalg som ble gitt følgende mandat:

1. Gjennomgå og vurdere dagens felles IKT-tjenester i lys av organisasjonsleddenes samlede behov, og vurdere tjenestekvalitet og kostnadsnivå i forhold til relevante referanser.
2. På fritt grunnlag vurdere hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av hele eller deler av IKT-leveransene som alternativ til interne leveranser.

3. Vurdere fremtidig mål, strategi og organisering av idrettens IKT-tjenester og legge til rette for en åpen debatt på ledermøtet i 2016.

Evalueringsutvalget har anskaffet to rådgivere:

Rådgiver 1

Økonomisk rådgiver til analyse/benchmarking av dagens felles IKT-tjenester opp mot dagens marked. Det er viktig at rådgiveren har inngående kunnskap om hvilke teknologier, prisbilder og tilbydere som finnes i dagens marked.

Rådgiver 2

Strategi og visjons rådgiver som har inngående kjennskap om hvor IKT markedet beveger seg med tanke på IT-drift, utvikling, support tjenester og teknologiske løsninger.

Kort beskrivelse av behov og mål for rådgivernes arbeid

Mål: Benchmarking av IT-kostnadene i NIF IT og i særforbundene for å kunne vurdere kostnadseffektiviteten til tjenestene som leveres.

Oppgaver:

Klassifisere kostnadene i forhold til de ulike tjenestene som leveres og å vurdere disse opp mot markedet og sammenlignbare virksomheter.

Vurdere og klassifisere kostnadene i henhold til skissert modell.

For å foreslå en retning for NIF IT er det viktig å se totaliteten av kostnadsforbruk innen idretten

Hvordan er det totale kostnadsnivået i idretten?

Hva er naturlig å sentralisere?

Hva bør løses av NIF IT og hva bør særforbundene løse selv?

Grunnet korte tidsfrister vil datainnsamlingen variere og basere seg på NIF – regnskapstall og budsjett 2016 og data fra Questback undersøkelse.

Gjøre analyser av om kostnadsutviklingen er bærekraftig og skissere ulike veivalg for å sikre finansiering.

Mål: Etablere en beskrivelse av dagens situasjon for leveranse av felles IT-løsninger fra NIF IT.

Oppgaver:

Beskrive dagens leveransemodell på IKT, inkludert tjenester som leveres og arbeidsprosesser som ligger til grunn og påpeke styrker og svakheter.

Beskrive dagens systemportefølje som leveres av felles IT og gi en oversikt over løsninger hvor særforbundene har valgt egne systemer og bakgrunnen for disse.

Beskrive dagens sourcingmodell for felles IT og påpeke styrker og svakheter.

Beskrive dagens modell for styring av IT og påpeke styrker og svakheter.

Beskrive dagens modell for styring og gjennomføring av prosjekt og påpeke styrker og svakheter.

Gjennomføre intervju med sentrale interessenter (NIF IT, NFF, NRYF, NSF, leder IT-utvalget).

Gjennomføre spørreundersøkelse som gir et bilde av IT-kostnadene i særforbundene og idrettskretsene og deres oppfatning av leveranse kvaliteten på de løsningene som benyttes.

Gjøre analyse av lederens oppfatning av leveranse kvaliteten.

MÅL: Få en oversikt over brukertilfredsheten

Oppgaver:

Utarbeide spørreundersøkelse som kartlegger sluttbrukernes tilfredshet med de ulike løsningene som leveres av NIF IT.

Gjøre analyse av brukertilfredsheten.

MÅL: Utarbeide strategiske veivalg som grunnlag for evalueringsutvalgets arbeid

Utarbeide alternative leveransemodeller, eksempelvis felles, forbundsvis eller regionale

Utarbeide forslag til alternative «sourcing» modeller fra drift/utvikling innomhus til full utsetting og kjøp av løsninger i skyen.

Beskrive alternative finansieringsmodeller.

Beskrive alternative modeller for styring av IT i norsk idrett.

Basert på punktene over beskrive alternative modeller for framtidig organisering av felles IT

Produkt

En rapport til evalueringsutvalget som beskriver og illustrerer punktene over.

En beskrivelse av dagens situasjon leveres til Evalueringsutvalget i god tid før møtet 13.4.

Konsulentene deltar på møtene i Evalueringsutvalget.

Tidsplan og OMFANG

Omfang 29.2 – ca 23.4.

Oppstart 29.2

Omfang er estimert til om lag 465 timer.

Organisering og ansvar

Vivento v/Bjørn Holstad utarbeider og leverer beskrivelse – arkivverket gir føringer ved oppstart og tar imot leveransen.

Vedlegg: Prosjektplan

6 Vedlegg 2: Styrende dokumenter

De viktigste dokumenter som gir føring for utnyttelse og bruk av IT i norsk idrett er:

- Idrettspolitisk dokument
- IT-strategi for norsk idrett
- Handlingsplan NIF IT 2015-2016
- Bransjeregler for informasjonssikkerhet

6.1.1 Utdrag fra idrettspolitisk dokument for tingperioden 2015-2019

Idrettspolitisk dokument (IPD) for tingperioden 2015-2019 fremgår det at norsk idrett vil «ta i bruk moderne informasjons- og kommunikasjonsmidler for å rasjonalisere organisasjonsarbeidet og effektivisere dialogen med medlemmene»

Videre heter det at:

«Samarbeid på tvers av organisasjonslinjene er en viktig side ved den norske idrettsmodellen. I et lite land betyr dette mye for effektivisering og rasjonell bruk av tilgjengelige ressurser. For å forsterke samarbeidet, vil norsk idrett blant annet:

- a) Etablere felles utviklingsplaner på viktige områder som avklarer mål, ansvar og oppgaver mellom organisasjonslinjene på alle nivåer.
- b) Etablere og videreutvikle kostnadsbesparende fellesfunksjoner på områder hvor store deler av organisasjonen har sammenfallende behov.
- c) Organisere samarbeidsorganer og fellesfunksjoner gjennom NIF som sørger for at idrettens felles verdier er under demokratisk kontroll og at ressursene utnyttes optimalt med tanke på formålet.
- d) Evaluere fellesfunksjonene i norsk idrett med sikte på å tilpasse disse til organisasjonsleddenes uttrykte behov.
- e) Arbeidet med å slutføre og sette i drift et elektronisk medlemsregister skal forseres og gis høyeste prioritet.»

6.1.2 IT-strategi for norsk idrett

IT-strategien har som formål å etablere en felles forståelse rundt viktige prioriteringer og valg for den sentrale IT utvikling og forvaltning i norsk idrett for perioden 2015 – 2019. Se vedlegg 5.

6.1.3 Handlingsplan NIF IT 2015-2016

Dette dokumentet er NIF – IT sin plan for å nå de mål som er satt i Idrettspolitisk dokument og i IT-strategien. Handlingsplanen skal være et av våre viktigste styringsredskap, og baserer seg på de overordnede mål og felles IT-strategi for norsk idrett.

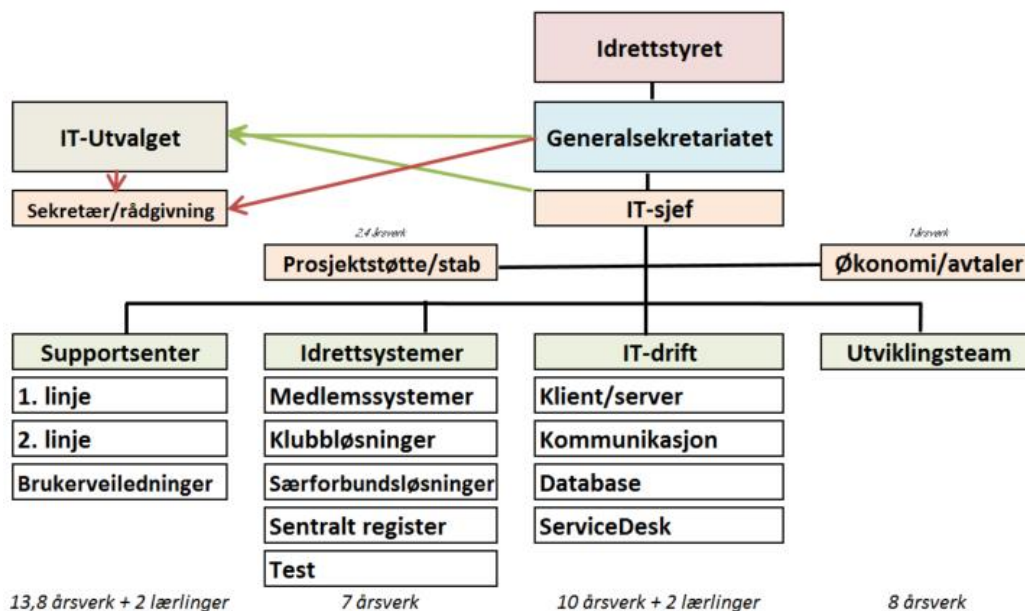
6.1.4 Bransjeregler for informasjonssikkerhet

Beskriver roller og ansvar for informasjonssikkerhet i norsk idrett, i tillegg beskrives regler for behandling av personopplysninger m.m.

7 Vedlegg 3: Organisering av NIF IT og sentrale arbeidsprosesser

7.1.1 Organisering av NIF IT

NIF IT er organisert med fire avdelinger, pluss stabsfunksjoner.



Supportsenteret er egen avdeling lokalisert i Drammen. Senteret er ikke en ren IT-funksjon, men er å betrakte som et kontaktsenter i og med at senteret svarer på spørsmål om regelverk, nye ordninger osv. som ikke nødvendigvis er knyttet til IT-tjenester.

Avdeling for idrettsystemer består av produkteierne for de ulike idrettsystemene og testressurser. Produkteierne har ansvaret for å forvalte de ulike systemene og å prioritere mindre endringer og feilretting. De har dermed ansvaret for køen av endringsønsker og mindre videreutvikling av løsningene.

IT-drift – infrastruktur arkitektur. Drift av systemene, administrasjon av databasene osv. sikkerhet.

Utviklingsteam – løsningsarkitektur, utvikling av løsninger. I samarbeid med underleverandører.

7.1.2 Arbeidsprosesser i NIF IT

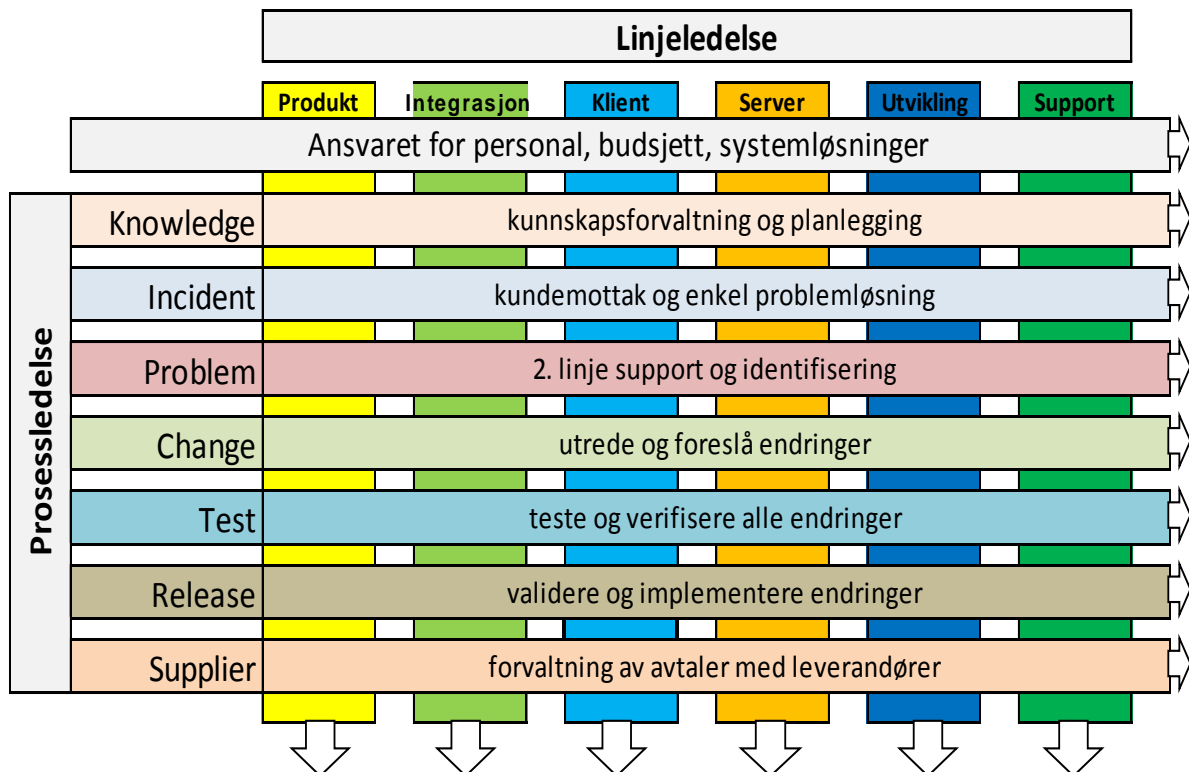
NIF – IT benytter ITIL-rammeverket¹⁷ for å organisere arbeidsprosessene for sine leveranser. Det er etablert følgende funksjon basert på rammeverket:

- **SPOC-Support:** Dette er kundesenteret som er NIF sitt sentrale kontaktsenter for alle henvendelser om bruk av IT-løsningene m.m. (SPOC - Single Point of Contact).
- **CAB:** Change advisory board er endringsrådet i NIF IT som vurderer og beslutter gjennomføring av endringer i de ulike løsningene som NIF IT har ansvar for.

Følgende arbeidsprosesser er innført basert på ITIL, det er også utpekt ansvarlige for hver av prosessene:

¹⁷ IT Infrastructure Library som er et standard rammeverk for organisasjoner som leverer IT-tjenester.

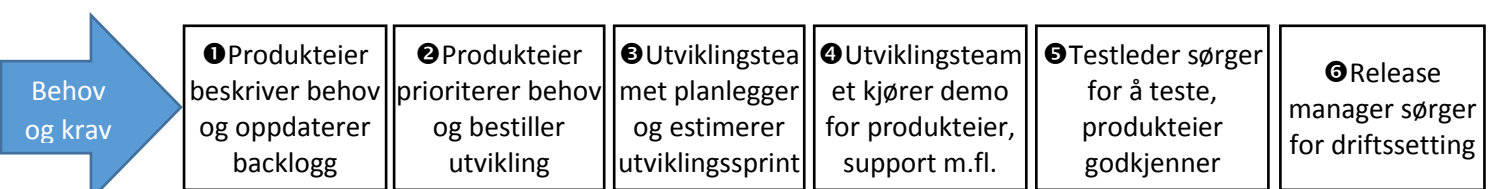
- **Incident management:** Denne prosessen handler om å håndtere meldinger om feil, hendelser og behov fra brukerne.
- **Problem management:** Dersom en hendelse oppstår flere ganger eller medfører store konsekvenser så må det undersøkes nærmere hva dette skyldes og eventuelt hva som kan være en permanent løsning på problemet.
- **Change management:** Dette er prosessen hvor endringer i systemene vurderes og besluttes av CAB før de utvikles av utviklingsteamene.
- **Test & Validation management:** Denne prosessen kvalitetssikrer de utviklede endringene før de settes i drift.
- **Release & Deployment management:** Dette er prosessen som sørger for å sette endringene i drift.
- **Supplier management:** Denne prosessen har som hensikt å sikre tett oppfølging av leverandører og kontraktene som regulerer forholdet til dem.
- **Knowledge management:** Dette er kompetansestyring som både dreier seg om å lære av erfaringer og å sikre god intern kompetanse og bidra til kunnskapsdeling med brukerne.



Figur 18 ITIL arbeidsprosesser i NIF IT

Disse arbeidsprosessene understøtter i første rekke Drift, support og forvaltning.

Når det gjelder forvaltning av de felles idrettssystemene, dvs. feilretting og mindre funksjonelle, så bygger det på en prosess basert på smidig utvikling som ender opp i release prosessen over. Change prosessen og endringsrådet (CAB) brukes når det skal gjøres systemkritiske endringer utenom det ordinære releaseløpet. Dette er skissert i figuren under:



Behov for endringer kommer til NIF IT på ulike måter, det kan være forespørsler til support eller feil spilt inn fra brukere, innspill fra brukerråd, endret regelverk, endringer i andre system eller løsninger, ideer generert av produkteier eller andre i NIF IT eller prosjekter/bestillinger fra særforbund/NIF.

❶ Produkteier har ansvaret for alle behov og krav for sitt/sine produkter, disse vedlikeholder han i backloggen. ❷ Han har selv ansvaret for å prioritere utviklingsbehovene, kravstille og bestille utvikling. For å sikre riktig prioritering samhandler produkteier med support og eventuelle brukergrupper om funksjonelle behov og prioritering av feilretting, han samhandler med utviklingsteamet om teknisk gjeld, optimalisering m.m.

❸ Krav og endringer bygges inn i sprinter (som oftest 14 dager). Utviklingsteam planlegger og estimerer sprinter sammen med produkteier og testleder. ❹ Endt sprint ender i en demo som utviklingsteamet holder for produkteier, testere, support og andre som har interesse i produktet.

❺ Deretter går sprintens innhold test. Testleder har ansvaret for at test blir gjennomført på en tilfredsstillende måte. Både produkteier og support bidrar i test. Det er sjelden at sluttbrukere involveres.

❻ Når det er utviklet nok funksjonalitet til at endringen skal driftssettes (release) så er det release manager som har et koordineringsansvar for at de ulike aktivitetene er utført (test, dokumentasjon, varslings, bemanning osv.). Det funksjonelle innholdet godkjennes av produkteier(e) i tett samspill med testleder.

Når det gjelder kommunikasjon/markedsføring så varierer det litt i forhold til omfang og innhold. NIF IT dokumenterer alltid det viktigste rundt ny funksjonalitet, endringer og feilretting på sine Wiki-sider (<https://itinfo.nif.no/Release>). Dersom det er behov (gjerne større endringer og/eller omfattende ny funksjonalitet) holder NIF IT også egne webinarer og kurs for akutte brukergrupper.

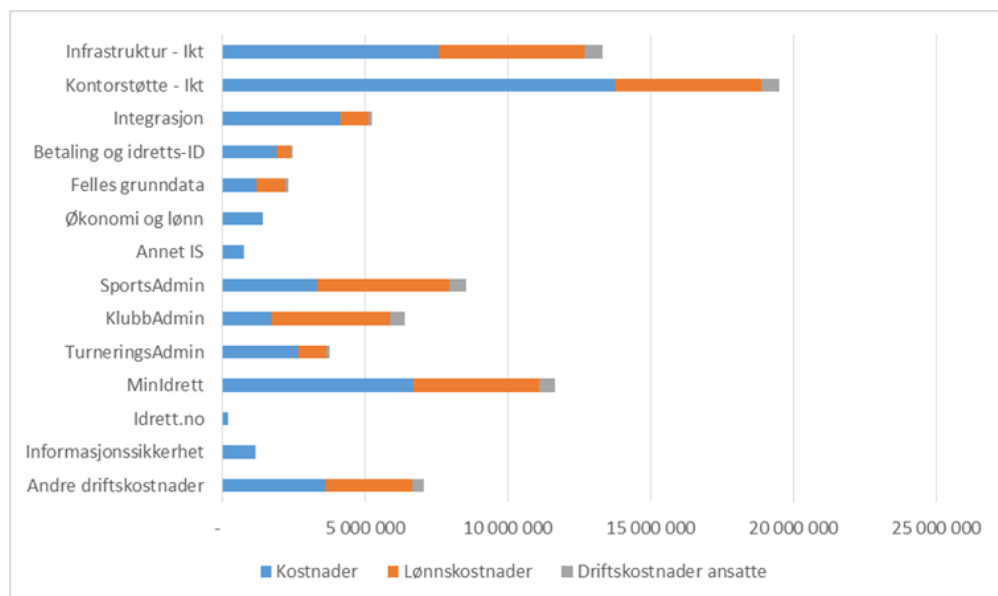
I IT-strategien punkt 4C så er det klar strategi at det skal opprettes bruker-/referansegrupper for minimum disse områdene:

- IdrettsKontor (kontorstøtte)
- Integrasjon
- Medlemssystemer
- Klubbløsninger
- Særforbundløsninger

I skrivende stund er ikke disse opprettet, men det var etablert referansegrupper for prosjektene for TurneringsAdmin og IdrettsKontor.

8 Vedlegg 4: Oppsummering av kostnader per tjeneste og skår på brukerundersøkelsen

Figuren under viser kostnaden fordelt på porteføljen av systemer og løsninger som forvaltes av NIF IT (budsjettert 2016)



Figur 2 Porteføljen av systemer og løsninger som forvaltes av NIF IT

Tjeneste	Beskrivelse	Kostnad	Vurdering
Infrastruktur	Kostnad for nettverksutstyr hos NIF og tidspunkt for oppgradering/utbytting av utstyret bestemmes av NIF Det er enkelte lokasjoner som dekker egne nettverkskostnader Det er to datarom for å sikre full tilgjengelighet NIF dekker datarom, printere, nettverk	13,3	Tilgjengelighet scorer bra på brukerundersøkelsen (3,91) Printere og scannere scorer medium (3,13) Stort sett er kostnadene samlet i NIF og stordriftsfordeler realiseres. Det kan være noen krav som kan risikovurderes for å redusere kostanden noe (dobbel lagring)
Kontorstøtte	Deler av kostnadene finansieres basert på bruk (ca 10 MNOK) Lisenser (Office, Exchange etc.) bidrar sammen med lokal brukerstøtte til at 61 % av kostnadene for IdrettsKontor Avskrivninger av nytt IdrettsKontor (utvikling – integrasjoner og	19,5	Brukerne scorer IdrettsKontor til 3,25 Sammenligninger av tilbud med tilsvarende funksjonalitet som kontorløsningen har tilnærmet lik kostand. Det kan vurderes å behovsprøve dagens funksjonalitet for å eventuelt reduserer kostnadene

	skreddersøm) utgjør ca 1,7 MNOK pr år Skiforbundet og sykkelforbundet har meldt seg ut av samarbeidet		
Felleskomponenter	Kostnadsdriveren for felles grunndata er knyttet til datavask (0,9 MNOK) og en DBA Betaling og validering gjøres med Buypass (volumbasert – utgjør nesten 2 MNOK) Deler av integrasjonskostnaden finansieres gjennom tilskudd fra KUD i forbindelse med Frivillighetsregisteret (1,9 MNOK) Integrasjoner består av ca en utvikler og 1,8 MNOK for Melon (Bulgaria)	10	Folkeregisteret tilbyr gratis datavask, og kostnad kan på sikt utfases. Det er utfordringer med dubletter med dagens datavask Dagens betalingsplattform brukes av 1764 klubber og 19 særforbund, og det er usikkert om det er den mest optimale løsningen da kostnaden pr transaksjon er forholdsvis høy (2,49% av beløpet + kr 2,50). Det bør vurderes å lage løsninger for flere betalingsplattformer: vips, faktura, efaktura, kredittkort, mobilepay og lignende. Det er behov for mer ressurser knyttet til integrasjon mot grunndata. IKT har stor etterspørsel fra andre løsninger som ønsker å benytte grunndata i sine systemer
Administrasjon av Forbund/krets	Visma Økonomi driftes i dag av Columbi Micro og har 361 betalende brukere – det er besluttet at NIF IT skal overta driften (dette kan være effektivt) Visma lønn finansieres av Idrettskontor, mens Visma økonomi er et tilleggsprodukt SportsAdmin (2009) er splittet opp med en andel knyttet til administrasjon av forbund/krets Flere forbund har egne systemer for administrasjon av forbund/krets (f.eks FIKS)	4,3	Visma hadde høyeste score på brukerundersøkelsen 3,85. SportsAdmin hadde en medium score (3,27), med totalt 34.644 brukere (hvorav 2.393 særforbund og 1294 særkretser). Det er usikkert om dette er en god og brukervennlig løsning som løser alle behov. Løsningen er under utfasing. KlubbAdmin erstatter deler av løsningen og Kursadmin andre deler. Spørsmålet er hva som skal gjøres med resterende.
Klubb og medlemsadministrasjon	KlubbAdmin er en relativ ny løsning (2013) SportsAdmin er splittet opp med en andel knyttet til	9,2	KlubbAdmin har en score på 3,41 og har 13.519 brukere, hvorav klubber utgjør 9537 og gruppe for sær idretter har 9165.

	klubb- og medlemsadministrasjon Flere forbund har egne systemer for administrasjon av forbund/krets (f.eks FIKS)		SportsAdmin hadde en medium score (3,27), med totalt 34.644 brukere, hvorav 15.661 klubber. Brukerundersøkelsene er hverken fornøyde eller misfornøyde med løsningene. Indikerer at dette er basisløsninger.
Aktivitetssystemer	Idrett.no er en tjenesteportal for inngang til alle idrettssystemene MinIdrett ble videreutviklet i 2014 og kan ansees som en relativt ny løsning SportsAdmin er splittet opp med en andel knyttet til administrasjon av arrangement og aktivitet for individuelle idretter TurneringsAdmin er en ny løsning for å arrangere turneringer i Håndball, Ishockey, Bedriftsidrett og Bandy	18,4	MinIdrett har en score på 3,53 og har 280.347 validerte brukere (her er det ulike tall som benyttes – fra presentasjonen til IT-Sjefen benyttes 500.000). Dette er fronten ut mot medlemmene og brukeropplevelsen må være i høysete. I tillegg bør det vurderes tiltak for å få flere brukere. SportsAdmin hadde en medium score (3,27), med totalt 34.644 Brukere. TurneringsAdmin har 3380 brukere og har hatt en del innkjøringsproblemer (brukerundersøkelsen viser 3,38). Brukeropplevelsen bør følges opp med nye årlige undersøkelser for å verifisere årsaker til score. Brukerne er hverken fornøyde eller misfornøyde med løsningene. Indikerer at dette er basisløsninger og ikke tilfredsstillende alle behov.
Informasjons-sikkerhet	Kostnadene for informasjonssikkerhet består av lisenser for Endpoint Security GateSec E-mail Security Atea - Secunia SCI	1,1	Idretten har mye sensitiv informasjon i sine databaser og bør få en mer proaktiv forvaltning av informasjonssikkerheten. Med flere og flere aktører/tjenester som ønsker tilgang til sentral registeret er det viktig med godt definerte sikkerhetskrav. Idrettens bransjeregler setter krav til sikkerheten. Alle nye løsninger og endringer i eksisterende bør risikovurderes i forhold til informasjonssikkerhet.
Administrasjon og andre driftskostnader	Staben til NIF IT består av 4,2 årsverk Husleie Drammen og Ullevål utgjør 2,2 MNOK	7,0	Staben i NIF IT utgjør 9,7% av totalt antall ansatte Reiser utføres primært mellom Drammen og Ullevål, og det kan

	Tilleggstjenester utgjør 0,7 MNOK Reisekostnader utgjør 0,5 MNOK Kurskostnader utgjør 0,5 MNOK		vrderes utstrakt bruk av samhandlingsverktøy
--	--	--	--

9 Vedlegg 5: IT-strategi for norsk idrett

1. Formål

Etablere en felles forståelse rundt viktige prioriteringer og valg for den sentrale IT utvikling og forvaltning i norsk idrett for perioden 2015-2019.

Visjon: *En enkel og effektiv hverdag for norsk idrett, gjennom konkurransedyktige IT-leveranser!*

Idrettens felles strategier innen it-området beskriver visjon, overordnet mål og prinsipper etter følgende inndeling:

- ✓ **Idrettssystemene:** Norges idrettsforbund (NIF), særforbundene og idrettskretsene skal i fellesskap sørge for nødvendig teknologistøtte til realiseringen av overordnede mål i Idrettspolitisk dokument.
- ✓ **IdrettsKontor:** Idretten skal følge de teknologiske trendene i samfunnet og utnytte de mulighetene som er tilgjengelig for samhandling og kommunikasjon.
- ✓ **Organisering:** Beslutninger innen IT skal gjøres på bredt grunnlag, og ha nødvendig fokus på de langsiktige målene og konsekvensene av dagens valg.

2. Sentrale Idrettssystemer

- a) **Finansiering** – Tjenestene skal grunnfinansieres for å sikre basis funksjonalitet. Behov ut over basis, men som løses innenfor *Idrettssystemene* kan finansieres av systemets brukere/bestillere. Forretningsmessige vilkår legges til grunn.
- b) **Nasjonalt felles register** - Idretten skal knyttes sammen i ett nasjonalt felles register (idrettsdatabase) hvor *kjernen* skal være felles medlems- og organisasjonsdata. Basis stamdata defineres av IT utvalget og er *person, organisasjon, funksjon, kompetanse, betalingstransaksjoner, anleggsdata*. Basis stamdata skal tilgjengeliggjøres for idrettens egne organisasjoner og partnere via standardiserte integrasjonstjenester.
- c) **Basisløsningen skal;**
 - sikre hele idretten god datakvalitet, forenkling og gjenbruk av informasjon på tvers av idrettens løsninger.
 - tilfredsstillende norsk lov og forskrifter og kunne samhandle med de sentrale offentlige registre som norsk idrett velger å utveksle informasjon med.
 - sikre eierskap og datakvalitet i alle sammenhenger, hvor det utveksles data internt og eksternt.
 - ivareta medlemmenes unike identitet gjennom kontroller mot Folkeregisteret.
 - sikre integrasjon av stamdata med 3'parts løsninger såfremt de tilpasser seg klart definert og standardisert grensesnitt og et felles regelverk.
 - levere felles løsning for identifikasjon, som sikrer medlemmets innsynsrett, samtidig som enkeltmedlemmet har en vei inn til idretten hvor alle organisasjonsledd kan benytte tilgjengelig funksjonalitet.
 - levere basisversjon av arrangement/påmelding og resultatregistrering

- d) **Tillegg til basisløsningen** (finansiert av eier/bestiller):
- Systemer som kan understøtte rapporteringsbehov for klubber, kretser og særforbund.
 - Støtte for forvaltningssystemer (eks. kursløsning, utstyrsmidler, idrettsregistrering, post 3 m.v.)
- e) **Integrasjon;**
- Idrettens felles register skal forvaltes på en slik måte at data er oppdaterte og korrekte. Integrasjonstjenestene skal ivareta enkel tilgjengelighet og god sikkerhet ift. gjeldende lover og regler.
 - Idrettens egne organisasjoner og partnere kan benytte de sentrale metoder og tjenester (Idrettens ID) for verifisering av brukere til sine systemer.
 - Alle fag-/aktivitetssystemer som skal skrive (oppdatere) til idrettens felles register og skal underlegges en avtale som ivaretar føringene i «Retningslinjer for Idrettens databehandling - Bransjeregler for Idrett».
 - En tilgang skal begrenses slik at tilgangen kun dekker avtalt behov for gitt løsning (begrenset til f.eks. den sentrale medlemsorganisasjonens utøvere).
 - Idrettens egne organisasjoner og partnere kan benytte sentrale metoder og tjenester for betalingsløsning og betalingsoppfølging.
 - Integrasjon av definerte standard stamdata skal ikke ha løpende kostnader for idrettens egen organisasjoner.
 - Integrasjon av data utenfor standard stamdata skal ilegges lisens for bruk, dette gjelder også for interne organisasjoner.
- f) **Særidrettens spesifikke behov** - De sentrale medlemsorganisasjonene har ansvaret for egen aktivitetsadministrasjon sentralt og lokalt, og er selv ansvarlig for å løse og finansiere sine systembehov til slike formål, ut over det som kan løses av basisversjonen.
- g) **Organisasjonens IKT-kompetanse** - Idrettens IT-organisasjons primære oppgave, er å sikre tilstrekkelig kompetanse på de idrettsspesifikke fellessystemene og anvendelsen av disse i organisasjonsarbeidet. Idretten skal til enhver tid opprettholde evnen til strategiske valg og kontroll over kjernesystemenes langsiktige utvikling og vedlikehold. Ansvaret for IKT-sikkerhet vurdert mot fleksibilitet og tilgjengelig ligger hos idrettens it-organisasjon, og vil være premissgiver for blant annet autentisering, verifikasjon og integrasjoner.

3. IdrettsKontor

- a) **Finansiering** – Deler av felles infrastruktur skal *vurderes grunnfinansiert* for å sikre kontinuitet og forutsigbarhet knyttet til basis infrastruktur. Utover dette skal tjenestene skal være et frivillig tilbud og finansieres basert på organisasjonsleddets reelle anvendelse, tjenesteområdet skal være selvfinansierende.
- b) **IdrettsKontor skal;**

- tilby standardiserte og fleksible løsninger for samhandling og utførelse av administrative oppgaver
- ivareta behovet for å dele informasjon både internt og eksternt samtidig som kravet til informasjonsintegritet og sikkerhet ivaretas
- tilby fleksible løsninger tilpasset variasjonene av organisasjonenes forskjellige behov

Funksjonalitet/tillegg til levert løsning kan etableres, finansiert av eier/bestiller.

- c) **Organisasjonens IKT-kompetanse** - Behovet for kompetanse på standard programvare, systemdrift og brukerstøtte skal underlegges forretningsmessige vurderinger og er ikke en primær oppgave for idretten selv. Idrettens IT-organisasjon skal på dette område ha tilstrekkelig kompetanse og kjennskap til idrettens samlede behov for å kunne utføre forretningsmessige bestillinger og forvalte avtaler og leveranser.

4. Organisering - ansvar og myndighet

- a) **IT-utvalget** - Skal, etter fullmakt gitt av Idrettsstyret, være premissgiver for idrettens felles strategiske valg og ressursbruk på IKT-området innenfor de vedtatte og gitte budsjettmessige økonomiske rammer, slik at de tjenestene som defineres som felles behov er i tråd med felles IT-strategi og brukernes behov. IT-utvalget kan også være rådgiver i forbindelse med vurderinger knyttet til nye investeringer.

Sammensetning;

1. **Særforbundene** – 6 representanter. Oppnevnes av særforbundenes generalsekretærer i plenum.
2. **Idrettskretsene** – 1 representant. Oppnevnes av organisasjonssjefene i plenum.
3. **NIF** - 4 representanter. Generalsekretæren i NIF eller dennes stedfortreder og IT-sjef. Generalsekretæren i NIF oppnevner i tillegg 2 representanter for ivaretagelse av NIFs rolle som bruker og kunde.

IT-utvalgets leder velges blant særforbundenes representanter av generalsekretærene i plenum. NIF oppnevner en sekretær for utvalget.

- b) **Arbeidsutvalg IT** - Består av IT-Utvalgets leder, Generalsekretæren i NIF eller dennes stedfortreder, IT-sjef og IT-Utvalgets sekretær. Arbeidsutvalg IT møtes min. 1 gang pr. måned og har ansvaret for at IT-Utvalget avholder min. 4 årlige møter, samt at det utarbeides nødvendige saksunderlag og saksliste.
- c) **Bruker-/referansegrupper** - IT-utvalget oppretter selv de brukerfora man finner nødvendig for å sikre at primære målgrupper involveres på en god faglig og

representativ måte. Som et minimum opprettes bruker/referansegrupper for områdene;

- IdrettsKontor (kontorstøtte)
- Integrasjon
- Medlemssystemer
- Klubbløsninger
- Særforbundsløsninger

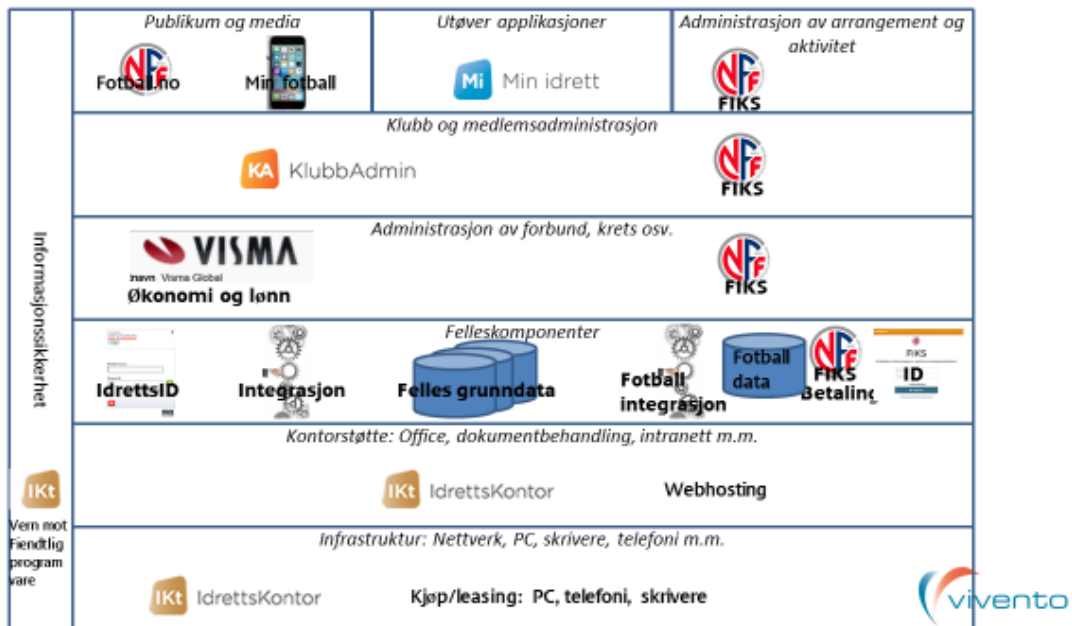
Sammensetningen av bruker/referansegrupper skal gjenspeile brukergrupperingene for hvert av områdene. Hovedformålet med bruker/referansegrupper er å sikre at IT-området setter brukerne i fokus ved alle behovsendringer, og at man tilbyr de riktige løsningene tilpasset de teknologi plattformer som benyttes.

Produkteiere i NIF IT deltar som sekretær/organisator for bruker-/referansegruppene.

- d) **Systemeiere** - Det etableres en tydelig rolle som «systemeier» for alle tjenester som integreres mot idrettssystemene/løsningene eller som leveres som basis fra idrettssystemene/ løsningene. Rollen som systemeier er administrativ, har det funksjonelle ansvaret for systemet/løsningen, skal sikre finansieringsmodell, at investeringene utnyttes best mulig, henter ut de planlagte gevinster mm.
- e) **IT-organisasjonen** - NIF IT skal sørge for at all planlegging og utførelse i den sentrale it-organisasjonen samsvarer med vedtatte strategier. Det skal utarbeides årlige handlingsplaner med nødvendige langtidsbudsjetter og anbefalinger for hvert strategiområde, som forelegges IT-Utvalget for drøfting og beslutninger. IT-sjef har ansvaret for at IT-Utvalgets beslutninger iverksettes.
- f) **Kvalitetssikring** - NIF har på vegne av fellesskapet ansvaret for å administrere tjenestetilbudet til beste for alle parter. Faglig assistanse skal tilbys IT-utvalget og vedkommende skal gis nødvendig tilgang til alle deler av organisasjonen, og være faglig underlagt den sittende leder av IT-Utvalget.

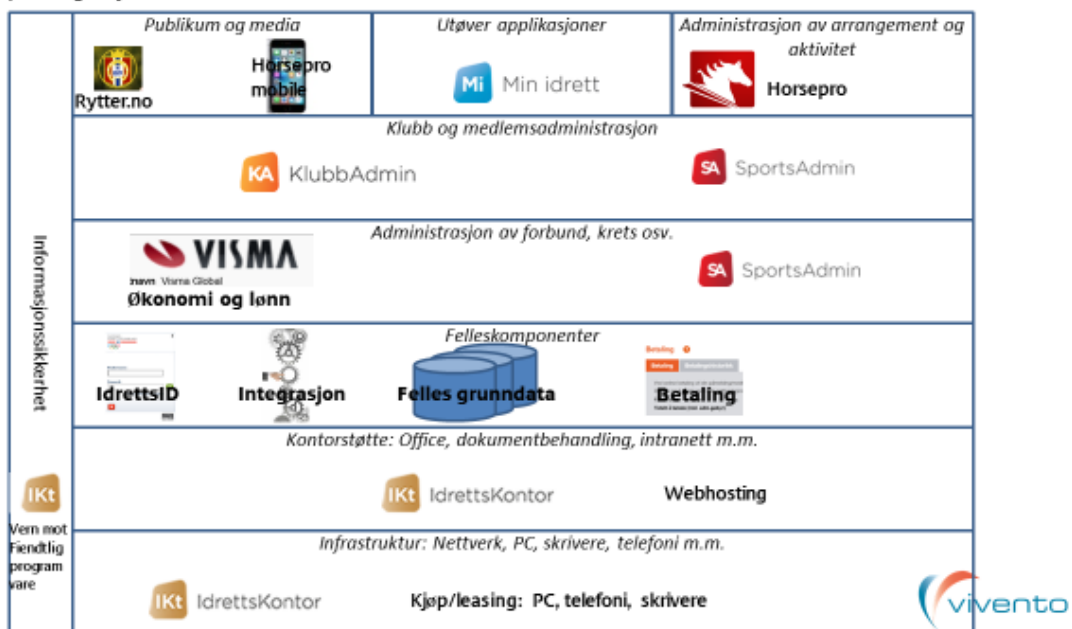
10 Vedlegg 6: IT-løsninger i noen særforbund

Eksempel fotball



Figur 19 NFF har valgt egen løsning til administrasjon av arrangement og aktivitet, denne benyttes også til dels til administrasjon av klubber, forbund og krets. I tillegg har de egen bruker ID, egen medlemsdatabase m.m., betalingsløsning og integrasjon.

Eksempel Norges rytterforbund



Figur 20 Rytterforbundet har egen løsning for administrasjon av arrangement og aktiviteter. For øvrig benytter de idrettssystemene og IdrettsKontor.

Eksempel Norges skiforbund



Figur 21 Norges skiforbund har etablert egen portal og anskaffet egen løsning for kontorstøtte. For øvrig benytter de infrastrukturen i IdrettsKontor og de øvrige sentrale idrettssystemene.